

Anita Rinne

VASTUULLISEN BRÄNDIN RAKENTAMINEN KIINTEISTÖLIIKETOIMINNASSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2019
Ohjaajat: Anna Heikkinen
ja Johanna Kujala

TIIVISTELMÄ

Anita Rinne: Vastuullisen brändin rakentaminen kiinteistöliiketoiminnassa

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma, Vastuullinen liiketoiminta

Toukokuu 2019

Tässä pro gradu -tutkimuksessa käsitellään vastuullisen brändin rakentamista kiinteistöliiketoiminnassa. Tutkimuksessa tarkastellaan ilmiötä yhden yrityksen, Suomen Yliopistokiinteistöt Oy:n kautta ja sen sidosryhmien näkökulmista. Tutkimuksen tavoitteena on yhtäältä ymmärtää, kuinka vastuullinen brändi syntyy, ja toisaalta löytää malli vastuullisen brändin rakentamiseksi kiinteistöliiketoiminnassa.

Tutkimuksen teoreettisessa osiossa yhdistetään sidosryhmäteoriaa ja aikaisempaa tutkimusta liittyen vastuullisen brändin rakentamiseen. Vastuullisen brändäyksen mallia (Kujala, 2015) on tässä tutkielmassa täydennetty erityisesti sidosryhmäsuhteiden ja luottamuksen osalta. Näiden teorioiden pohjalta luotiin runko, minkä mukaan myös tutkimuksen empiirisen osion tuloksia tarkastellaan. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Analyysimenetelmänä on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Ensisijainen tutkimusaineistoa on kerätty haastattelemalla. Tutkimusta varten suoritettiin yhteensä kaksikymmentä puolistrukturoitua teema-haastattelua. Näistä haastatteluista seitsemän tehtiin yrityksen henkilöstölle ja kolmesta haastattelua tehtiin yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Tutkimuksessa hyödynnettiin toissijaisena aineistona yrityksen virallisia lähteitä, ja niiden avulla täydennetään aineistoa.

Tutkimuksen tulokset esitellään teoriaosuudessa luodun mallin mukaan, siltä osin kuin ne ovat yhteneväiset teorian kanssa. Tutkimuksen tuloksissa käsitellään luottamusta, vastuullisuuden integrointia brändin ytimeen, sidosryhmien sitouttamista, vastuullisuus toimenpiteiden toimeenpanoa, viestintää, saavutusten arviointia sekä vastuullisen brändin rakentamisen haasteita ja mahdollisuuksia. Empiirisen tutkimuksen sekä kirjallisuuden pohjalta pystyttiin rakentamaan malli, mikä toimii brändäyksen välineenä kiinteistöliiketoiminnassa. Vastuullisen brändin rakentamisen tärkeimmät elementit tutkimuksen pohjalta ovat: 1. Vastuullisuuden integrointi brändin ytimeen, 2. Sidosryhmien sitouttaminen, 3. Implementointi, 4. Kommunikointi ja 5. Arviointi. Näiden elementtien avulla pystytään rakentamaan vastuullista brändiä tasapainoisesti ja toiminnan pohjalta syntyy luottamusta. Yrityksen onnistuneen brändäyksen lähtökohtana on luoda luottamus sidosryhmien ja yrityksen välillä. Tutkimustulosten pohjalta esitän kolme propositiota: 1) vastuullista brändiä on mahdollista rakentaa kiinteistöliiketoiminnassa edellä esitettyjen elementtien avulla, 2) Vastuullisen liiketoiminnan ja brändäyksen mahdollisuudet kasvavat tulevaisuudessa, 3) Haasteeksi vastuullisen brändin rakentumiselle saattaa muodostua jonkin osatekijän toteuttamisen epäonnistuminen tai luottamuksen rakentumisen vaikeudet. Tästä tutkimuksesta on hyötyä tapausyritykselle ja voi olla hyötyä laajemminkin kiinteistöalalle, silloin kun organisaatiot päättävät ryhtyä rakentamaan vastuullista brändiä. Olisi hyödyllistä tutkia enemmänkin sidosryhmäyhteistyötä ja luottamusta sidosryhmäsuhteissa kiinteistöliiketoiminnan ja rakentamisen aloilla. Nämä asiat nousivat niin merkittävinä omassa tutkimuksessani esille, että uskon niiden syvällisemmästä ymmärtämisestä olevan hyötyä aloille tulevaisuuden liiketoimintamalleja pohdittaessa.

Avainsanat: Vastuullinen brändi, sidosryhmät, laadullinen sisällönanalyysi, kestävä kehitys, vastuullisuus, kiinteistöliiketoiminta, luottamus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Vastuullinen brändinrakentaminen ja sidosryhmäyhteistyö	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	7
1.3	Tutkimuskohteena kiinteistöliiketoiminta	8
1.4	Tutkimuksen toteutus ja keskeiset käsitteet	9
1.5	Tutkimusprosessi ja tutkielman rakenne	11
2	VASTUULLINEN BRÄNDÄYS	15
2.1.	Sidosryhmäyhteistyö	15
2.1.1	Sidosryhmäyhteistyö brändin rakentamisessa	15
2.1.2	Sidosryhmäsuhteet ja luottamus	16
2.2	Vastuullisuus	18
2.2.1	Vastuullisuus osana brändiä	18
2.2.2	Vastuullisuuden integroiminen brändin ytimeen	20
2.2.3	Sidosryhmien sitouttaminen	20
2.2.4	Organisaation jäsenten sitouttaminen	21
2.2.5	Toteuttaminen	21
2.2.6	Vastuullisuussitoumusten viestintä	21
2.2.7	Vastuullisen brändäyksen saavutusten arviointi	22
2.3	Vastuullisen brändin rakentamisen haasteet ja mahdollisuudet	23
2.3.1	Haasteet	23
2.3.2	Mahdollisuudet	24
2.4	Teorian yhteenveto	26
3	MENETELMÄT	30
3.1.	Tapaustutkimus	30
3.1.1	Tarve tutkimukselle	30
3.1.2	Tapaustutkimus	30
3.1.3	SYK ja sidosryhmät	32
3.2	Aineiston keruu	34
3.2.1.	Aineistonkeruun menetelmät	34
3.2.2	Aineistonkeruun toteutus	35
3.3	Aineiston analyysi	37
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	41
4.1	Vastuullisen brändin rakentaminen	41
4.1.1	Luottamus	41
4.1.2	Vastuullisuuden integrointi brändin ytimeen	42
4.1.3	Sidosryhmien ja henkilöstön sitouttaminen	46
4.1.4	Toteuttaminen	48
4.1.5	Vastuullisuudesta viestiminen	50

4.1.6	Arviointi	51
4.1.7	Tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet	53
4.2	Yhteenveto tutkimustuloksista	56
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	59
5.1	Tieteellinen kontribuutio	59
5.2	Käytännön merkitys	67
5.3	Tutkimuksen arviointi.....	68
5.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	70
LÄHDELUETTELO.....		72
LIITE 1, Teemahaastattelurunko		77

Kuviot ja taulukot

Kuvio 1. Tutkimusprosessi	12
Kuvio 2. Vastuullisen brändäyksen osatekijät	22
Taulukko 1. Tutkimuskirjallisuuden keskeiset teoreettiset havainnot	26
Taulukko 2. Suomen Yliopistokiinteistöt Oy:n omistajat ja omistusosuudet	33
Taulukko 3. Koonti haastatteluaineistosta	37
Taulukko 4. Esimerkki aineiston redusoinnista	39
Kuvio 3. Olennaisimmat vastuullisuuden osa-alueet SYK toiminnassa 2018 - 2019.....	55
Taulukko 5. Empirian yhteenveto	58
Kuvio 4. Vastuullisen brändin rakentamisen malli kiinteistöalalla	60

1 JOHDANTO

1.1 Vastuullinen brändinrakentaminen ja sidosryhmäyhteistyö

Yritysten strategioissa ja julkilausumissa näkyy nykyisin erittäin vahvasti ilmastonmuutokseen, ihmisoikeuksiin ja ylipäättään vastuullisuuteen viittaavia ilmaisuja. Vaikuttaa siltä, että yritysvastuu on yrityksissä jo arkipäivää ja brändäyksessään yritykset pyrkivät myös erottautumaan kilpailijoista vastuullisuudella. Brändäyksellä tai brändin rakentamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, mitkä kasvattavat ja kirkastavat brändin arvoa ja realisointumista. Brändi imago on Anholtin (2010) näkemyksen mukaisesti sarja uskomuksia tai assosiaatioita, jotka kuluttajan mielessä viittaavat siihen nimeen tai merkkiin mitä hän ajattelee. (Anholt, 2010.) Yritykset brändäävät itseään voimakkaasti tänä päivänä, sillä on tarpeellista erottua markkinoilla kilpailijoista edukseen. Nykyisin vastuullisuus ja vihreiden arvojen esilletuominen ovat valtavirtaa. Kuluttajat ovat huolissaan esimerkiksi kasvihuoneilmiön vaikutuksista maapalloon, ja huolien myötä kasvaa vihreiden ja vastuullisesti tuotettujen tuotteiden kysyntä kaiken aikaa. (Ottman, 2017.) Näistä seikoista huolimatta vastuullisen brändin rakentamista on tutkittu suhteellisen vähän (Fan, 2005). Paineita vastuullisuuteen syntyy niin ulkoisilta sidosryhmiltä kuin sisäisiltäkin sidosryhmiltä. Kujala (2015) kirjoittaa vastuullisten brändien luomisen olevan yksi mahdollinen tapa lähestyä asiaa, kun kuluttajat ja sidosryhmät odottavat yhä enemmän yritys vastuuta.

Tutkimukseni tarkastelun kohteena on tällä hetkellä yritysmaailmassa kovasti korostuneet ja ajankohtaiset teemat kuten, vastuullisuus, brändinrakentaminen sekä sidosryhmäyhteistyö. Sidosryhmien merkitystä ja sidosryhmissä vaikuttamista korostetaan erittäin tärkeinä asioina, nyt internetin ja kansalaisaktiivisuuden aikoina, niin yritystoiminnassa kuin tutkimuksessakin (Maio, 2003). Maio (2003) katsoo, että vastuullisuus on pääasiassa suhdetoimintaa ja sen vuoksi myös bränditoimintaa. Tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että ilman sidosryhmäyhteistyötä onnistunutta brändiä tuskin pystyy luomaan. Sidosryhmien näkökantoja halutaan ottaa yhä laajemmin mukaan yritysten kehittämiseen ja niitä huomioidaan esimerkiksi vastuullisuusraportoinnissa. Sidosryhmäteorian mukaan yritysten tarkoitus on saattaa yhteen työntekijät ja asiakkaat, toimittajat ja jakelijat, investoijat ja yhteisöt sekä muut toimijat, jotta voidaan luoda uusia tehtäviä, tuotteita ja palveluita, joita yhteiskunnassa tarvitaan. (Freeman

et al. 2017.) Yrityksillä, on suuri tarve vuorovaikutukseen sidosryhmiensä kanssa oppiäkseen sidosryhmiltään ja menestyäkseen globaalissa kilpailussa.

Tässä tutkimuksessa käsitellään vastuullista brändäystä kiinteistöliiketoiminnassa. Kiinteistöliiketoimintaan liittyy myös ajatus paikoista brändeinä. Anholtin (2010) mukaan paikkoja on mainostettu ja niiden hyviä puolia pyritty tuomaan esille kautta aikojen. Vetovoimaisia paikkoja on aina pidetty tärkeinä houkuttimina ja se on ollut tavoiteltavaa houkutella asukkaita, asiakkaita, turisteja, investoijia ja kauppiaita. On pyritty houkuttelemaan paikkoihin ihmisiä, joita voisi nykyisin kutsua vaikuttajiksi. Paikkojen brändäystä tehdään, jotta paikan imago laajenee ja avautuu suurelle yleisölle. Paikkojen brändäys on tapa, millä paikka tehdään kuuluisaksi (Anholt, 2010.) Kaupunkien ja paikkojen brändäys on kasvava ilmiö, kun taistellaan maksukykyisistä turisteista ja investoijista sekä niukoista resursseista maailmanlaajuisesti, kertoo Fokin ja kollegat (2017). Muun muassa tämän vuoksi näen itse houkuttelevana ja mielenkiintoisena tutkia vastuullista brändäystä ja sen mahdollisuuksia juuri kiinteistöliiketoiminnan näkökulmasta.

Toteutan laadullisen tutkimuksen vastuullisesta brändäyksestä kiinteistöliiketoiminnassa tapaus tutkimuksena. Tapausyritykseksi olen valinnut Suomen Yliopistokiinteistöt Oy:n (myöhemmin SYK). Viime vuosina on tehty paljon bränditutkimusta ja myös yritysvastuusta on myös tehty paljon tutkimuksia, mutta vastuullisen brändin rakentamisesta ei ole juurikaan tehty tutkimusta (Fan, 2005). Kiinteistöliiketoiminta tarvitsee tutkimusta, sillä kiinteistöt ovat merkittävä osuus yhteiskuntamme varallisuutta. Kiinteistöt ovat myös merkittävä tekijä ihmisten ja ympäristön hyvinvoinnille. Kiinteistöt kuluttavat suuren määrän energiaa, ja tuottavat ison määrän kasvihuonepäästöjä kaikissa rakennuksen elinkaaren vaiheissa. Käyttöaikana kiinteistöt kuluttavat hyvin paljon energiaa, jopa tyhjillään ollessaan, ja lisäävät myös hiilikuormaa ympäristössämme. Esimerkiksi Suomen ilmasto-olosuhteiden vuoksi ei ole mahdollista sulkea kiinteistöjärjestelmiä esimerkiksi öiden ajaksi pois päältä, vaan ilmastoinnit tai lämmitykset on pidettävä jatkuvasti toiminnassa. Toisaalta, kiinteistöt ovat paikkoja, missä ihmiset viettävät yhä enemmän aikaa. Hyvinvointi on vuosikymmenten saatossa kasvanut, on siirrytty yhä kevyempiin sisätiloihin ja myös vapaa-ajamme yhä suuremman osan vietämme sisätiloissa. Ei ole yhdentekevää ihmisille ja heidän hyvinvoinnilleen millaisissa tiloissa työtä tehdään tai opiskellaan. Kysymys tiloista, paikoista ja rakennuksista on siis hyvin monipuolinen ja kiinnostava tutkimuskohde vastuullisuuden kannalta.

Vastuullisen brändäyksen ja sidosryhmien kannalta tutkimusaihe on kiinnostava, sillä suurten projektien onnistumiseksi on sidosryhmät sitoutettava niihin jo aikaisessa vaiheessa (Henisz ym., 2013). Kiinteistöliiketoiminnassa rakennusprojektit ovat usein suuria ja vaativat hyvää sidosryhmäyhteistyötä. Tulevat käyttäjät on hyvä saada tuntemaan tilat omikseen, jotta he osaavat niitä parhaalla tavalla hyödyntää ja ovat tiloihin tyytyväisiä. Asiakkaiden tyytyväisyys paikkoihin ja tiloihin on kiinteistöliiketoiminnassa olennaista.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, kuinka vastuullinen brändi syntyy, sekä löytää malli aikaisempaan tutkimustietoon perustuen, kuinka vastuullista brändiä voidaan rakentaa kiinteistöliiketoiminnassa sidosryhmäyhteistyöllä. Tutkimuksen tavoitteena on katsoa asiaa kiinteistöliiketoiminnan näkökulmasta tapausyrityksen avulla. Asiaa tarkastellaan sekä tapausyrityksen että sen sidosryhmien näkökulmista.

Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen:

Kuinka vastuullista brändiä voidaan rakentaa sidosryhmäyhteistyön avulla kiinteistöliiketoiminnassa?

Pääkysymykseen vastataan kahden alakysymyksen avulla:

1. *Kuinka brändiä rakennetaan sidosryhmäyhteistyössä, ja mitä elementtejä siihen sisältyy?*
2. *Mitä haasteita ja mahdollisuuksia on vastuullisen brändin rakentamisessa kiinteistöliiketoiminnassa?*

Tutkimuksen strateginen lähestymistapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa pyritään monipuoliseen tiedonkeruuseen niin sidosryhmiltä kuin yrityksen sisältäkin, jotta saataisiin selkeä käsitys laajasta aihepiiristä ja pystyttäisiin luomaan malli, kuinka voidaan rakentaa vastuullinen brändi kiinteistöliiketoiminnan alalla. Tutkimuksen alakysymyksiin 1-2 pyritään löytämään vastauksia ja vastaamaan sekä tutkielman teoreettisessa että empiirisessä osiossa. Mielestäni tarvitaan lisää tutkimusta siitä, kuinka sidosryhmät asian näkevät ja kuinka tärkeänä he asiaa pitävät. Tällä perusteella valitsin tutkimusaiheeni ja tapaustutkimusyritykseksi yrityksen kiinteistöliiketoiminnan alalta. Toinen syy tutkimuksen tekoon tältä alalta on henkilökohtainen

kiinnostukseni aiheesta. Työskentelen kiinteistöalalla viestintätehtävissä tapaustutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä, SYK:ssä. Yrityksellä on ajankohtainen tarve tutkimukselle, koska yrityksessä on yhtenä strategisena hankkeena kestävä kehitys ja vastuullisuus. Yritys tekee runsaasti toimenpiteitä tällä osa-alueella, mitkä on integroitu yrityksen normaaleihin prosesseihin, varsinkin rakentamisessa ja ylläpidossa sekä rahoituksessa. Varsinaista brändin rakentamistyötä yrityksessä ei ole vielä tehty. Yritys myös raportoi vastuullisuudestaan säännöllisesti GRI (Global Reporting Initiative) standardin mukaisesti, sertifioi uudis- ja peruskorjauskohteitaan rakentamisen ympäristöstandardi BREEAM järjestelmällä ja on osa ja suomalaista FIBS yritysvastuuverkostoa. (SYK Oy, 2019.)

1.3 Tutkimuskohteena kiinteistöliiketoiminta

Useissa maissa ja kaupungeissa on asetettu esimerkiksi hiilineutraaliustavoitteita tuleville vuosille tai vuosikymmenille. Tämän vuoksi on tärkeää saada myös kiinteistönomistajia sekä kiinteistöliiketoimintaa harjoittavia yrityksiä kiinnostumaan vastuullisuudesta, kaikkien toimialojen sitoutumista tarvitaan ilmastonmuutoksen pysäyttämiseksi. Kiinteistöalan merkitys Suomen kansantaloudelle on merkittävä. Se toimii niin tilojen tarjoajana, kansanvarallisuuden ylläpitäjänä, suurena työllistäjänä kuin yhtenä kansantalouden moottorinakin. Rakli ry:n tutkimuksen mukaan 70 prosenttia maamme kansallisvarallisuudesta muodostaa rakennettu ympäristö. (Rakli ry, 2019.) Kiinteistöillä on valtava vaikutus luontoympäristöön, hyvinvointiin sekä terveyteen ja talouteen. Esimerkiksi USA:ssa kiinteistöteollisuus tuottaa 28 prosenttia bruttokansantuotteesta, 38 prosenttia CO₂ -päästöistä ja 39 prosenttia kokonaisenergian kulutuksesta (Chiang ym., 2019.) Kiinteistöalan merkittävyyden vuoksi myös toimialan sosiaalisella ja ympäristövastuullisuudella on suuri merkitys. Vastuullisuuden merkitys on kasvanut viimeisen kahden vuosikymmenen aikana kiinteistöalalla eri sidosryhmien kasvavien vaatimusten myötä (Rakli ry, 2019). Markkinoilla on useita vihreän tai vastuullisen rakentamisen arviointi- ja sertifiointijärjestelmiä. Maailmanlaajuisesti käytössä ovat seuraavat globaalisti tunnetuimmat kiinteistöjen vastuullisuuden arviointijärjestelmät: ”the Leadership in Energy and Environmental Design, LEED” Yhdysvalloista ja ”the Building Research Establishment Environmental Assessment Method, BREEAM” Iso-Britanniasta. BREEAM asettaa standardin parhaille käytänteille kestävän kehityksen suunnittelulle ja arvioi rakennusten suorituskykyä ympäristön kannalta. Edellä mainitut parhaiden käytänteiden arviot tehdään suuren kriteerimäärän pohjalta. Näitä kriteerejä ovat muun muassa: johtaminen, energian käyttö, terveys ja hyvinvointi, saasteet, kuljetus, maankäyttö, ekologia, materiaalien käyttö, jätteiden käsittely ja vesi. (Sardinha ym.,

2011.) Tapaustutkimuksen yrityksessä on käytössä rakennusten BREEAM -sertifioinnit, joten sen tarkempi esittäminen tässä yhteydessä on tarkoituksenmukaista. BREEAM on yksi maailman johtavia vastuullisuuden arviointijärjestelmiä mitä voi hyödyntää kaavoituksessa, infrastruktuuri- ja rakennushankkeissa. Järjestelmää voi hyödyntää uudis- ja korjausrakentamiskohteissa sekä ylläpitotoiminnoissa. (Breeam, 2019.) BREEAM ympäristöluokituksen saaneet rakennukset on aina arvioitu ulkopuolisen puolueettoman sertifioidun arvioitsijan toimesta ja BREEAM organisaatio tekee luokituksesta lopullisen päätökset, perustuen toteutuneisiin mitauksiin ja raportteihin. Rakennusten osalta joudutaan tekemään paljon töitä jo suunnitteluvaiheessa, esimerkiksi ympäristö- ja energiasuunnittelun osalta, jos halutaan päästä hyviin tuloksiin. (SYK Oy, 2019.)

Sardinhan ja kollegoiden (2011) tutkimuksessa arvioitiin kiinteistöliiketoiminnan vastuullisuutta ja tehtiin vertailua samoissa yrityksissä vuosina 2004 ja 2010 useissa maanosissa. Tutkimuksen mukaan kiinteistöliiketoiminnassa ovat lisääntyneet yritysvastuun julkilausumat ja toimeliaisuus, keskittyen ympäristösuorituskykyyn ja aktiviteetteihin, näissä on tapahtunut lisäystä ja parannusta kuuden vuoden aikana. Tämä positiivinen kehitys nähdään yhä enemmän kilpailutekijäksi ja lisäarvon tuottajaksi kiinteistöliiketoiminnassa. (Sardinha ym. 2011.) Chiangin ja kollegoiden (2019) tutkimuksen yhtenä havaintona oli, että REIT’ien (Real Estate Investment Trust) yritysvastuu julkilausumien ja raportoinnin sisällyttäminen lisäsi kasvun mahdollisuuksia. Tämän vuoksi tutkimuksen mukaan yritysvastuu on strateginen investointi, mikä mahdollistaa yritysten kilpailuedun kasvattamista ja lisää kasvun mahdollisuuksia (Chiang ym., 2019). Myös investoinneissa on tilausta vastuullisuudelle. Maion (2003) mukaan esimerkiksi niin kutsuttu sosiaalisesti vastuulliset investoinnit kasvoivat melkein kaksi kertaa nopeammin kuin kokonaisinvestointimarkkinat viimeisen kymmenen vuoden aikana.

1.4 Tutkimuksen toteutus ja keskeiset käsitteet

Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat brändi, vastuullisuus, sidosryhmäyhteistyö, ja kiinteistöliiketoiminta. Tässä kappaleessa avataan käsitteet tutkimuskirjallisuuden pohjalta ja selvennetään, kuinka niitä tutkielmassa käytetään.

Brändi (Brand)

Brändi on tullut yhä tärkeämmäksi osaksi yrityksen menestystekijöitä, ja se nähdään ikään kuin vakuutuksena yrityksen, asian tai ilmiön menestykselle. Aiemmin brändi liitettiin vain tiettyihin

tuotteisiin mitä haluttiin markkinoida yhä tehokkaammin, mutta nykyisin brändäys on tarpeen myös muille kuin businessmaailmalle. Brändien tarpeellisuus on tunnustettu nykyisin muun muassa ilmiöille, politiikalle, taiteelle, aktivismille, lääketieteelle, maantiedolle ja medialle. Nykyisin brändit otetaan huomioon myös yritysten strategisessa suunnittelussa. (Aronzyk ja Powers, 2010.) Brändin rakentaminen tai brändäys, termejä käytetään rinnakkain ja tässä tutkielmassa ne tarkoittavat samaa asiaa. Brändin rakentamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, mitkä kasvattavat ja kirkastavat brändin arvoa ja realisoitumista. Brändi imago on Anholtin (2010) näkemyksen mukaisesti sarja uskomuksia tai assosiaatioita, jotka kuluttajan mielessä viittaavat siihen nimeen tai merkkiin mitä hän ajattelee. Se on myös käsite, joka pitää sisällään siirtymisen havainnoitavasta todellisuudesta uskomuksiin. (Anholt, 2010.) Vastuullinen brändi viittaa Kujalan (2015) mukaan ulkopuoliseen näkemykseen siitä kuinka hyvin brändi vastaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien eettisiin, sosiaalisiin ja ympäristönäkökohtien odotuksiin. Vastuullinen brändäys sen sijaan keskittyy sisäiseen näkemykseen, kuinka hyvin organisaation prosessit tukevat eettisen ja kestävän suhteen kehitystä ja hallintaa organisaation ja sen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien välillä (Kujala 2015).

Vastuullisuus, yritysvastuu (Responsibility, Corporate Social Responsibility)

Yritysvastuu merkitsee Euroopan komission määritelmän mukaan yrityksen vastuuta heidän vaikutuksistaan yhteiskuntaa kohtaan ja tämän vuoksi vastuun tulisi olla yrityksestä johdettua. Yritykset voivat tulla vastuullisiksi integroimalla sosiaalisia kysymyksiä, ympäristökysymyksiä, eettisiä näkemyksiä, kuluttaja-, sekä ihmisoikeusasioita heidän yritysstrategioihinsa ja toimintoihinsa. Yritysten tulee myös noudattaa lakeja. (Euroopan komissio, 2019.) Yritysvastuuta noudattavat yritykset ovat vastuullisia. Vastuullisuus ja kestävä kehitys termejä käytetään usein puhekielessä tarkoittamaan samaa asiaa. Kestävä kehitys termi on määritelty jo vuonna 1987, ja sen määritteli World Commission on Environment and Development (WCED). Vapaasti suomennettuna kestävä kehitys on kehitystä, joka täyttää nykyiset tarpeet ilman, että estäisi tulevien sukupolvien mahdollisuutta saavuttaa heidän omia tarpeitaan. (Cabezas ja Diwekar, 2012.) Maio (2003) puolestaan määrittelee liiketoiminnan sisältävän elementtejä, tai toimintoja sellaisella tavalla, joka on yhdenmukainen ekologisen säilyvyyden, sosiaalisen hyvinvoinnin ja taloudellisen vastuun kanssa. Hän käyttää myös termiä mihin hän viittaa sanoilla, suurempi hyvä. Näistä sanoista voidaan tulkita, että tehdään enemmän kuin lait ja määräykset vaativat ja tavoitellaan hyvää yrityskansalaisuutta sosiaalisella, taloudellisella ja ekologisella tavalla, jolloin liiketoiminta on kokonaisuudessaan vastuullista. (Maio, 2003.)

Sidosryhmäyhteistyö (Stakeholder Engagement)

Noin neljäkymmentä vuotta on kehitelty ideaa, että yrityksillä on sidosryhmiä, eli on ryhmiä ja yksilöitä, jotka ovat jollakin tavalla osallisia yrityksen menestyksessä tai epäonnistumisessa (Freeman ym., 2010). Sidosryhmäyhteistyö perustuu Freemanin (1984) mukaan sidosryhmäteoriaan. Sidosryhmäjohtaminen (stakeholder management) sen sijaan on Freemanin ja kollegoiden (2010) määritelmän mukaan sarja keinoja tai tekniikoita, minkä avulla voidaan paremmin ymmärtää sidosryhmäsuhteita. Sidosryhmäjohtaminen myös vastaa siihen, kuinka sidosryhmäsuhteita pitää johtaa lukuisia sidosryhmävaatimuksia johdettaessa. Sidosryhmäjohtamiseen sisältyy myös sidosryhmäintressien tasapainottamisen ja dialogin ylläpitäminen. (Freeman ym., 2010.) Maion (2003) mukaan sidosryhmät vaativat kasvavassa määrin ääntä, ja pyrkivät vaikuttamaan organisaatioihin. Taitavat johtajat ymmärtävät tämän trendin ja osaavat kääntää sen tulevaisuuden kilpailuedukseen. (Maio, 2003.)

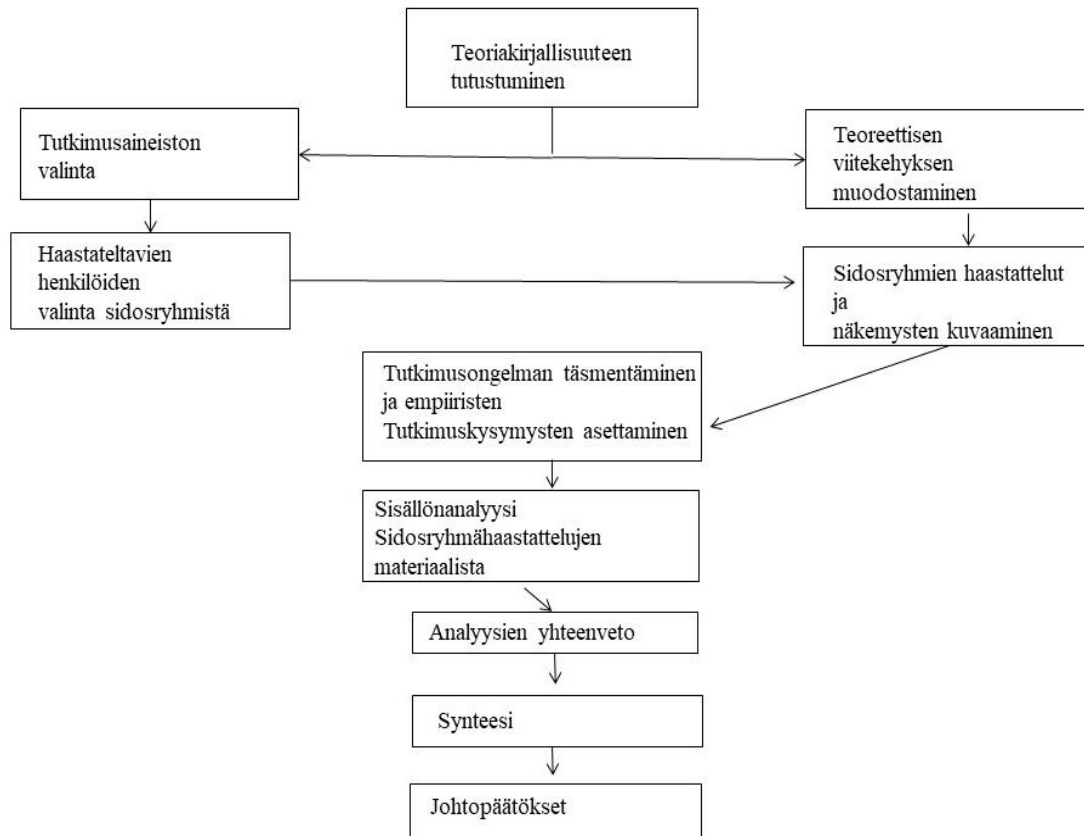
Kiinteistöliiketoiminta

Kiinteistöliiketoiminta termi on määritelty Rakli ry:n kiinteistöliiketoiminnan sanaston (2012, 10) mukaan seuraavasti: ”kiinteistönomistamiseen, hyödyntämiseen tai asiakaspalvelujen tuottamiseen liittyvät toiminnot, joilla on liiketaloudelliset tavoitteet”. Tässä tutkielmassa perehdytään brändinrakentamiseen kiinteistöliiketoiminnassa. Tapaustutkimuksen yritys on kiinteistöliiketoiminnassa alueella, jossa on myös paljon erityispiirteitä kiinteistöjen suhteen, sillä osa kiinteistöistä sisältää paljon erikoistiloja, kuten tutkimuslaboratorioita tai suuria luentosaleja ja jopa potilaiden hoito- tai vastaanottotiloja. Tämä erikoislaatuisuus saattaa vaikuttaa siten, että kaikki tutkimuksen tulokset eivät välttämättä sovellu suoraan hyödynnettäviksi perinteisemmille liike- tai asuntokiinteistötoimijoille.

1.5 Tutkimusprosessi ja tutkielman rakenne

Tämän tutkielman tutkimusprosessi on esitelty alla kuviossa yksi. Prosessi kesti kokonaisuudessaan yhden vuoden ajan. Tutkimusprosessi lähti liikkeelle tutkimuskirjallisuuteen tutustumisesta, minkä jälkeen valittiin tutkimusaineisto ja lähdettiin muodostamaan teoreettista viitekehystä. Samalla kun perehdyin teoriaa, työstin myös sidosryhmien valintaa ja suunnittelin haastattelujen runkoa. Henkilöstön ja sidosryhmien haastattelujen jälkeen palasin taas teoriaan ja täsmensin tutkimusongelmaa, teoriaosuutta sekä tein empiiriset tutkimuskysymykset. Näiden vaiheiden jälkeen analysoin keräämääni tutkimusaineistoa, tein yhteenvetoa ja synteysin tutkimusaineistosta. Näiden vaiheiden jälkeen työstin koko tutkielman johtopäätökset. Tarkastelun

kohteeksi valkoituivat myös sidosryhmäyhteistyö omana kokonaisuutenaan, sekä haastattelujen pohjalta tärkeäksi osoittautunut luottamuksen rakentuminen ja sen tärkeys sidosryhmäyhteistyössä sekä vastuullisessa brändinrakentamisessa.



Kuvio 1. Tutkimusprosessi

Tutkielma rakentuu siten, että ensimmäisessä luvussa avataan hieman aihealuetta ja tutkimuksen asetelmia. Ensimmäiseen lukuun sisällytin myös kiinteistöliiketoiminnan erityispiirteiden teoreettisen näkökulman, sillä kappale sopi hyvin lisäämään taustaymmärrystä aihealueesta.

Toisessa luvussa käsitellään teoreettisesta näkökulmasta sidosryhmävuorovaikutusta ja sidosryhmäyhteistyötä sekä vastuullista liiketoimintaa ja brändin rakentamista vastuulliseksi. Teoreettinen viitekehys tutkimuksessa tarkasteltavalle vastuulliselle brändäykselle on otettu Kujalan (2015) teoriasta, missä vastuullinen brändäys koostuu kuudesta eri komponentista. Näitä komponentteja katsotaan tarkemmin luvussa kaksi. Brändinrakentamisesta katsotaan tässä tut-

kimuksessa ensisijaisesti ulkoisesta näkökulmasta. Ajatus on, että tapausyrityksen näkökulmasta lähdetään liikkeelle ulkoisista sidosryhmistä ja heidän tarpeistaan, sillä vahvimmat odotukset yrityksen vastuullisuudelle ovat tulleet ulkoisista sidosryhmistä, asiakkailta ja omistajilta. Täydensin teoriaosuutta haastattelukierroksen jälkeen ja syvensin ymmärrystäni vielä luottamuksen osalta samalla kun tulkitsin ja tutkin empiirisiä tuloksia. Teorian pohjalta tein yhteenvedon, minkä mukaan tutkielman luvussa neljä peilataan empiirisen tutkimuksen tuloksia.

Kolmannessa kappaleessa esitellään tapaustutkimuksen yritys sekä tutkimus. Kappaleessa kerrotaan yksityiskohtaisesti tapausyrityksen sidosryhmistä ja liiketoiminnasta sekä perustellaan, miksi valittiin tutkimusstrategiaksi kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja miksi valittiin tietty tiedonkeruun menetelmä. Ennen kaikkea osoitetaan, miten saatiin rakennettua selkeä kuva yrityksen tilanteesta, jotta sitä voidaan arvioida ja käyttää tutkimuskohteena. Ajatus on, että tutkimustulokset olisivat hyödynnettävissä kiinteistöalalla laajemminkin. Kappaleessa esitellään tarkemmin tutkimusmateriaalin keräystapaa sekä tutkimus- ja haastatteluprosessia.

Neljännessä kappaleessa esitellään tutkimuksen tuloksia ja avataan haastatteluiden sisältöä ja merkitystä tutkimuskysymykseen verrattuna. Tuloksia käydään läpi teorian yhteenvedossa luodun rungon mukaisesti ja lopuksi pohditaan myös asioita mitkä ovat nousseet tärkeinä esille sidosryhmiä ja henkilöstöä haastateltaessa. Tutkimuskirjallisuuden ja haastatteluiden pohjalta tarkastellaan myös vastuullisen brändinrakentamisen tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia. Näitä elementtejä tarkastellaan tutkimuksen tuloksissa kappaleessa 4. Kappaleessa käsitellään myös tulevaisuudennäkymiä, haasteita ja mahdollisuuksia. Sekä pohditaan kuinka sidosryhmät näkevät tulevaisuuden vastuullisuuden ja brändinrakentamisen kannalta. Tutkimuskirjallisuuden ja haastatteluiden pohjalta tarkastellaan myös vastuullisen brändinrakentamisen tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia. Näitä elementtejä tarkastellaan tutkimuksen tuloksissa kappaleessa 4 sekä koko aineistosta luodussa yhteenvedossa kappaleessa 5, johtopäätökset. Tuloksia tuodaan esille havainnollisesti, lainaten empiiristä tutkimusaineistoa.

Viimeisessä, viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset sekä verrataan tutkimustuloksia yhtäältä teoriaosuudessa luotuun yhteenvedoon aiemmasta tutkimuksesta ja toisaalta myös Kujalan (2015) esittämään malliin vastuullisesta brändinrakentamisesta. Tämän lisäksi arvioidaan kuinka mallia voisi hyödyntää tapausyrityksen brändinrakentamisen välineenä. Viimeisessä luvussa käydään läpi myös tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuus. Luvussa

pyritään tuomaan esille tutkimuksen vaikuttavuutta ja merkittävyyttä sekä tieteellistä kontribuutiota ja esitetään arviota tutkimustyön tuloksena esille tulleista mahdollisista jatkotutkimustarpeista.

2 VASTUULLINEN BRÄNDÄYS

2.1. Sidosryhmäyhteistyö

2.1.1 Sidosryhmäyhteistyö brändin rakentamisessa

Kujalan ja Korhosen (2017) mukaan arvoa tuottavat suhteet yritysvastuuasioissa rakentuvat yhteiselle, jaetulle päämäärälle. Usein yhteisten päämäärien kautta on myös tarkoitus vaikuttaa jollain tavoin yhteiskuntaan. Artikkelissa Kujala ja Korhonen (2017) tuovat esille, että arvokkaimpia ovat sidosryhmäsuhteet, jotka jakavat yhteiset arvot ja päämäärät. Näissä suhteissa myös opitaan ja kehitetään yhdessä eri sidosryhmien kanssa molemmille arvokasta toimintaa (Kujala ja Korhonen, 2017). Brändi ei ole enää ainoastaan rajapinta yrityksen ja sen asiakkaiden välillä, vaan se on yrityksen kasvot markkinoilla (Fan, 2005).

Nykyisin on havaittu, että paljon laajempi sidosryhmäyhteistyö on tarpeen liiketoiminnassa kuin aikaisempina vuosikymmeninä, jolloin riitti vain omistajien, asiakkaiden ja työntekijöiden välinen yhteistyö (Maio, 2003). Instrumentaalisen sidosryhmäyhteistyön teorian tutkimuksessa kävi ilmi, että aktiivisella sidosryhmäyhteistyöllä ja -tuella on ratkaisevaa merkitystä suurien projektien menestykselle ja toiminnan arvolle (Henisz ym., 2013). Näissä projekteissa ja laajemmissa kokonaisuuksissa asiat ovat tulleet yhä mutkikkaammiksi ja monitahoisiksi. Sidosryhmäyhteistyötä tutkiva kirjallisuus suosittaa vahvasti brändin yhtäaikaista rakentamista useiden pelaajien kanssa (Wallpach ym., 2015). Valta on vaihtunut yritykseltä sidosryhmille brändin näkökulmasta, ja tätä kehitystä on kiihdyttänyt internet ja kansalaisaktivismi (Maio, 2013).

Tutkimuksessa käsittelen Kujalan (2015) näkemyksen mukaisesti kuutta brändäykselle olennaista komponenttia vastuullisessa brändäyksessä. Tuon nämä esille tässä, jotta on mahdollista ymmärtää kuinka tärkeitä sidosryhmät ja vuoropuhelu niiden kanssa brändäyksessä ovat. Nämä komponentit ovat Kujalan (2015) mukaan: 1) yritysvastuun integrointi brändin ytimeen, 2) sidosryhmien sitouttaminen, 3) organisaation sitouttaminen, 4) toteuttaminen, 5) asiasta viestintä, ja 6) vastuullisen brändäyksen saavutusten arviointi ulkoisesti ja sisäisesti. Maio (2003) puhuu

myös vahvasti sidosryhmien puolesta brändäyksen yhteydessä, hän toteaa muun muassa nykyajan muuttuvassa maailmassa olevan brändin mahdotonta selvitä ja kehittyä ilman moninaisten sidosryhmien tukea.

Wallpachin ja kollegoiden (2015) artikkelissa käsiteltiin monipuolisesti sidosryhmäsuhteiden vaikutusta brändin syntymiseen ja toteutumiseen. Oleellisena osana tutkimusta oli case tutkimus Lego -brändin ”uudelleensyntymisestä” sidosryhmätoiminnan syntymisen ja muotoutumisen yhteydessä. Sidoryhmien myötä yhtiö oppi uutta ja alkoi myös kehittää brändiä oppimansa mukaisesti. Sidoryhmillä ja organisaatiolla oli yhteisiä tavoitteita, ne liittyivät heidän käsitykseensä tuotteen ainutlaatuisuudesta ja yliveraisuudesta. Lisäksi yhtiö halusi antaa sidoryhmille oikeutuksen toteuttaa itseään ja nostaa itsensä vaikuttajiksi. Yhtiö oppi prosessin kuluessa sidoryhmiltään ja hyödynsi myös hienosti oppimaansa. Nämä yrityksen toteuttamat käytänteet ovat linjassa Kujalan ja Korhosen (2017) tutkimuksen mukaisiin havaintoihin sidoryhmäyhteistyöstä. Kujalan ja Korhosen (2017) mukaan luottamukselliset suhteet ovat yleensä pitkäaikaisia ja niihin sisältyy sellaista ainutlaatuisuutta mitä muiden toimijoiden on vaikea, jopa mahdoton kopioida.

2.1.2 Sidoryhmäsuhteet ja luottamus

Schneiderin ja Sachsin (2015) mukaan luottamuksella on keskeinen rooli, kun pyritään ymmärtämään sidoryhmäsuhteita ja niiden yhteistyöpotentiaalia. Cohanin (2002) näkemyksen mukaan yleisö on perinteisesti luottanut yrityksen tuottamaan informaatioon kyseenalaistamatta sitä. Tähän liittyy oletamus, että johtajilla on yhtäläinen pääsy informaatioon mikä on sidoksissa yrityksen riskeihin. Suuri yleisö on luottanut, että johtajat toimivat oikein, koska yrityksessä on suuri joukko ihmisiä, joilla on pääsy yrityksen tuottamaan informaatioon. Yritysjohtajien on oletettu olevan moraaliltaan sellaisia, että he eivät tee virheitä tai johda sijoittajia harhaan, kun käsittelevät arkaluontoista tietoa. Tähän on myös liittynyt oletamus, että lakeja noudatetaan ja vastuuhenkilöitä rangaistaan, jos sijoittajia johdetaan harhaan. Liiketoimintaorganisaatiot perustuvat ihmissuhteille ja klassiset informaation kulun ongelmat johtavat hallinnon puutteelliseen kykyyn tarkkailla ja valvoa yritystä. (Cohan, 2002.) Jos yritys on vastuullinen, ja pyrkii aukottomaan vuorovaikutukseen ja tiedonantoon sidoryhmiensä kanssa, niin silloin yrityksen vastuullisuuteen tulisi voida luottaa. Kujalan ja Korhosen (2017) mukaan yhteistyökyky, luottamus ja yhteiset intressit luovat perustaa vuorovaikutukselle ja yhteistoiminnalle.

Kujala ja Korhonen (2017) pitävät tärkeänä yhteistyön vahvistamista kirjallisella sopimuksella. He myös kehottavat kirjaamaan suunnitelmat, vastuut, tavoitteet sekä päämäärät. Kirjallinen sopimus vahvistaa ja selventää osapuolten välisiä rooleja sekä voi syventää yhteistyötä ja yhteistä oppimista. (Kujala ja Korhonen, 2017.)

Luottamus on osoittautunut keskeiseksi tekijäksi tutkimuskirjallisuuden mukaan sidosryhmäsuhteita rakennettaessa. Greenwoodin ja Van Buren III:n (2010) mukaan luottamus on olennaisena osana organisaation ja sidosryhmien välisissä suhteissa. Luottamuksen syntyminen on olennaista, jotta suhde voi kehittyä yhteistyökykyiseksi ja merkitykselliseksi. Luottamusta arvostetaan niin keinona kuin päämääränäkin ja tämän vuoksi sidosryhmien välinen luottamus vaikuttaa positiivisesti arvonaluontiin asiakaskeisissä sidosryhmissä (Schneider ja Sachs, 2015). Organisatorisella luottamuksella tarkoitetaan yksilöiden, ryhmien ja organisaation välistä luottamusta. Organisaation luotettavuus myös tuo lisäarvoa kaikille sidosryhmille. Luottamukseen pohjautuvissa yhteistyösuhteissa on erityistä niiden moraalinen ulottuvuus. Täten, myös organisaation ja sidosryhmien välisissä suhteissa on luottamuksella ratkaiseva merkitys. Luottamuksella on aina moraalinen osatekijä, mikä on vahvempi kuin mikä tahansa emotionaalinen tai rationaalinen komponentti. Organisatorinen luotettavuus voisi olla yksi ratkaisu tilanteisiin kuten epäreilisuus tai yksimielisyyden puute organisaation sidosryhmäsuhteissa. Muistettavaa kuitenkin on, että joskus sidosryhmien on vaikea arvioida organisaation luotettavuutta ja että suhteet muuttuvan aikojen kuluessa. Organisaation luotettavuus on Greenwoodin ja Van Buren III:n (2010) mukaan todennäköisesti hyvin vahvasti sidoksissa organisaatiokulttuuriin, institutionaaliseen muistiin sekä ylimmän johdon näkemyksiin ja arvoihin. Yhteenvetona artikkelissa todetaan, että ”reilisuus on oikea periaate, yksimielisyyden puute on ongelma ja luotettavuus on ratkaisu”. (Greenwood ja Van Buren III, 2010, 437.) Edellä mainitut tutkimukset puoltavat luottamuksen tärkeyttä, huolimatta siitä, että luottamusta saattaa olla vaikea arvioida. Tähän voi olla hyvä ratkaisu esimerkiksi vastuulliseksi yritykseksi brändäytyminen (Kujala, 2015).

2.2 Vastuullisuus

2.2.1 Vastuullisuus osana brändiä

Brändeillä ja brändäyksellä on perustavanlaatuista vaikutusta yhteiskuntaan kokonaisuudessa, ei vain niihin henkilöihin, jotka ostavat brändiä tai tuotetta (Fan, 2005). Vastuullisuus on merkittävä ulottuvuus brändäyksessä, toteavat Kujalan (2015) artikkelissa Madrigal ja Boush (2008). Brändäys ei ole enää vain tuotteen lisäarvon kasvattamista, vaan brändäys edustaa nykyisin kokonaisia elämäntyyplejä ja brändit ovat muuttuneet kuin kulttuureiksi kuluttajille. Brändit ovat merkityksellisiä jokaisella elämäntilalla nykyisin niin kulutuksessa kuin tuotannossa, syömisessä, pukeutumisessa, persoonallisuudessa tai elämäntyyliä aina pop-kulttuurista politiikkaan, sanoo eettistä brändäystä tutkinut Fan (2005). Fanin mukaan brändejä on saattanut olla maailmassa jo yli tuhatkunta vuotta, mutta koskaan aikaisemmin niiden merkitys ei ole ollut näin suuri (Fan, 2005).

Brändi on avaintoiminto markkinoinnissa, ja sillä on paljon suurempi merkitys kuin vain tuotenimi. Brändäys yritystasolla on nimenomaan sidosryhmäsuhteiden ja yleisen näkyvyyden hallintaa ja hoitamista (Fan, 2005.) Kujala (2015) kirjoittaa, että vastuullisten brändien luominen on yksi mahdollinen tapa lähestyä asiaa, kun kuluttajat ja sidosryhmät odottavat yhä enemmän yritysvastuuta. Kujalan (2015) artikkeli valottaa havainnollisesti kahden erityyppisen organisaation tapaa lähestyä brändäystä. Tutkimuksen yhtenä tuloksena voidaan nähdä, että brändäystä voi prosessina tehdä ulkoa sisäänpäin tai yrityksen sisältä ulospäin. Näillä tarkoitetaan näkökulmaa, mikä erottelee, mistä suunnasta brändin rakentaminen on lähtenyt liikkeelle tai missä se on vahvimmillaan. Kuitenkin brändin tulee edustaa yrityksen aitoa toimintaa, se ei voi olla irrallisesti luotu kuva yrityksestä. Näin ollen toiminta ja viestintä tulee olla yhdenmukaista ja suunnitelmallista, jotta yrityksen tavoittelema brändi on myös totta. Nykyisen nopean viestinnän aikana ei ole mahdollista rakentaa kuvaa vastuullisesta brändistä ilman todellista toimintaa. (Maio, 2003.)

Sarkar (2012) on tutkinut vihreää brändäystä ja tutkimuksessa todetaan, että vihreillä ja ekoystävällisillä tuotteilla voi edelleen erottua kilpailijoistaan ja saada kilpailuetua etenkin tietoisien kuluttajien joukossa. Hän myös toteaa tutkimuksen tuloksena, että uusia asioita kuten rakennuksia brändätään jo vihreiksi. Tutkimuksen mukaan kuluttajat eivät kuitenkaan ole valmiita

maksamaan enempää esim. tuotteista mitkä eivät ole ekologisista merkinnöin varustettuja tai sertifioituja ulkoisen auditoijan toimesta. (Sarkar, 2012). Nykypäivän liiketoimintaorganisaatiot kohtaavat kasvavan paineen kahdesta eri suunnasta: osakkeenomistajilta tulee paine parantaa taloudellista suorituskkyä ja suurelta määrältä sidosryhmiä tulee paine olla vastuullinen (Fan, 2005).

Maion (2003) mukaan vastuullinen brändinrakentaminen tulee olla yhteneväistä toiminnan kanssa. Ei vain tyhjiä lupauksia tai kauniita sanoja vaan, kuten Maio (2003, 236 – 237) ilmaisee ”match the talk with the walk”. Muut tärkeät vastuullisen brändinrakentamisen elementit ovat Maion (2003) mukaan pitkä strateginen näkökulma, sensitiivisyys sille, kuinka yrityksen toiminta vaikuttaa maailmaan, sidosryhmien sitouttaminen, avainhenkilöiden sitouttaminen, arvoilla rakennettu innostava kulttuuri sekä muutoksen ymmärtäminen ovat tärkeitä asioita, sillä brändi on huokoinen. Myöhemmin Lindegren ja kollegat (2012, 977) ovat nostaneet esille yhdeksän ydintoimintaa mitkä ovat erityisen tärkeitä, kun rakennetaan brändiarvoa vastuullisuuteen. Tuossa tilanteessa ydintoimintoja ovat:

1. opetetaan tietoisuutta yritysvastuusta,
2. määritellään olennaiset sidosryhmät,
3. määritellään yritysvastuun ydinarvo,
4. nykytilan arviointi,
5. integroidaan yritysvastuu brändiin,
6. toteuttaminen,
7. arvioidaan yritysvastuun strategiasuunnitelma,
8. kommunikoidaan yritysvastuu sitoumukset ja kestävyyskyky,
9. määritellään tai ”laitostetaan” yritysvastuu. (Lindegren ym. 2012.)

Kujala (2015) on tehnyt laajaan tutkimusaineistoon pohjautuvan synteessin vastuullisesta brändäyksestä. Aineisto koostuu 66 artikkelista, mukaan lukien edellä mainitut Maion (2003) sekä Lindegrenin ja kollegoiden (2012) artikkelit ja mallit. Kujala (2015) on luonut vastuullisen brändäyksen prosessin, minkä hän toteaa soveltuvan useimmille aloille. Esittelen seuraavissa alaluvuissa tämän Kujalan (2015) mallin, minkä pohjalta teen omassa empiirisessä tutkimuksessa teoriatoimittavaa sisällönanalyysiä.

2.2.2 Vastuullisuuden integroiminen brändin ytimeen

Yritysvastuun toteuttaminen vaatii ennen muuta pitkän ajan suunnitelmia, sillä vastuullisuus ei voi olla lyhyen ajan tekemistä, vaan vaatii pitkänajan strategisia tavoitteita (Maio, 2003). Kujalan (2015) mallin mukaan vastuullinen brändäys alkaa yritysvastuun integroimisesta aivan brändin ytimeen. Freemanin ja kollegoiden (2017) mukaan yritysvastuu asioita ei pitäisi erottaa yrityksen varsinaisesta liiketoimintamallista. Kun kyseessä on ulkoa sisäänpäin tulevan paineen vuoksi tapahtuva vastuullinen brändäys, on myös syytä huolehtia, että vastuullisuus otetaan brändin ytimeen (Kujala, 2015). Fanin mukaan brändin arvon pohjan muodostavat laillisuus ja etiikka (Fan, 2005). Maio (2003) puolestaan argumentoi, että vastuullisen brändin odotetaan osoittavan rehellisyyttä arvoissaan ja erityispiirteissään ja tämä vuoksi tulee vastuullisuus integroida brändin ytimeen.

2.2.3 Sidosryhmien sitouttaminen

Sidosryhmäjohtamisen ydintä on inklusiivisuus ja yhteistyö strategisena etuna, toisin sanoen sidosryhmät tulee pitää lähellä ja ottaa mukaan toimintaan jollain tavalla (Maio, 2003). Useissa tapauksissa paine yritysvastuun noudattamiseen tulee asiakkailta, rahoittajilta tai muilta sidosryhmiltä, jolloin myös sidosryhmien sitouttaminen on yksi keskeisistä elementeistä (Kujala, 2015). Sidosryhmäsuhteiden hoitamisessa on myös huomionarvoista, että suhteen muuttuvat ajan kuluessa, tämän vuoksi on tärkeää sisällyttää sidosryhmäyhteistyö osaksi jatkuvaa prosessia yrityksissä ja osaksi normaalia toimintaa (Friedman, Miles 2002). Toisaalta, Wallpachin ja kollegoiden (2016) mukaan muutamat yleiset näkökohdat jatkuvasta moninaisuudesta ovat merkitseviä, ensinnäkin asiakkaat, fanit, jälleenmyyjät, työntekijät ja johto kaikki osallistuvat identiteetin rakentamiseen mikä kehittyy erilaisiksi suorituskyyvyiksi ajan kuluessa ja läpi erilaisten vaiheiden. Wallpachin ja kollegoiden (2016) mielestä ei sidosryhmien merkitystä voida vaihteistaa, tai katsoa tapahtuvan tietyssä ajassa sen moninaisuuden ja muuttuvan luonteen vuoksi. Sidosryhmät ovat hyvin muuttuvia yrityksen eri vaiheissa ja ne kaikki osallistuvat osaltaan tarinan rakentamiseen ja brändin luomiseen narraation avulla (Wallpach ym. 2016). Organisaation kyky toimia yhdessä kaikkien sidosryhmiensä kanssa ja täten kehittää uusia mittarointi standardeja, bisnesmalleja ja palkitsemisjärjestelmiä, voi tehdä organisaatiosta vastuullisuuden edelläkävijän. (Palma ja Visser, 2012).

2.2.4 Organisaation jäsenten sitouttaminen

Kun paine vastuullisuuden toimeenpanemiseen ja sitä myötä brändin rakentamiseen, tulee ulkoisilta sidosryhmiltä, on tärkeää kiinnittää huomiota erityisesti organisaation jäsenten ja johdon sitouttamiseen (Kujala, 2015). Organisaation jäsenten sitouttaminen on tärkeää myös, jotta yrityksen organisaation jäsenet pystyvät omaksumaan yrityksen arvot ja kulttuurin. Kaikki organisaation jäsenet osallistuvat omalta osaltaan brändi-identiteetin rakentumiseen ja muokkaavat sitä narraatiota, mistä brändi tunnetaan (Wallpach ym. 2016.) Jotta pystytään kehittämään brändin eettistä ydintä, tulee organisaation jäsenet ottaa osaksi vastuullisen brändin rakentamisen prosessia. Organisaation jäsenten tulisi olla sitoutuneita vastuullisen brändin ytimeen ja olla valmiita laittamaan vastuullisuustoimet käytäntöön. (Kujala, 2015.) Toisaalta myös organisaation perinteet saattavat auttaa asettamaan selkeän polun vastuullisuustoimenpiteille (McKormick, 2012).

2.2.5 Toteuttaminen

Kokonaisvaltainen pitkän ajan suunnitelma on tärkeä, kun suunnitellaan vastuullisuuden toteuttamista yrityksen toimintoihin. Toteuttaminen rakentuu päämäärien ja aikarajoitusten asettamisesta. Myös suorituksen ja substanssin tavoitteiden asettaminen on oleellista. (Crane 2005, Brady 2003). Prosessit, tuotteet ja tuotannon hallinta on tarpeellista arvioida vastuullisuuden näkökulmasta, jotta pystytään luomaan kokonaisvaltainen perusta vastuulliselle brändäykselle (Caniato ym., 2012). Myöskin selkeitä pitkän ajan ja lyhyen ajan tavoitteita tulisi määritellä, jotta voidaan todeta mitä brändiltä voidaan odottaa ja milloin (de Chernatony, 2003).

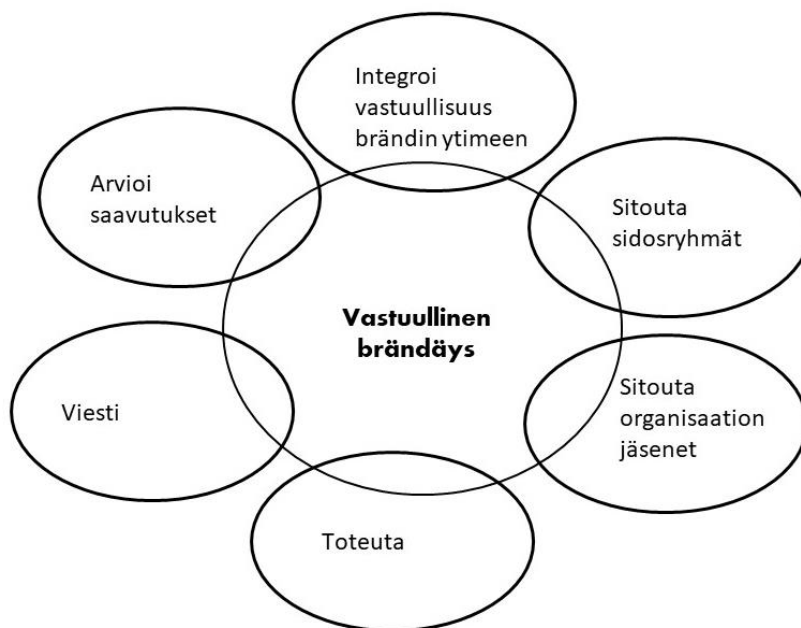
2.2.6 Vastuullisuussitoumusten viestintä

Viides osuus vastuullisen brändin rakentamisessa on viestintä. Vastuullinen brändi voi syntyä ja onnistua vain, jos se on huolellisesti viestitetty sidosryhmille. Markkinointi on tässä avainasemassa, ja myös markkinointitoimenpiteiden lisäksi on hyvä ottaa käyttöön hyödyt myös vastuullisuudesta raportoinnissa, sillä se osoittaa, että vastuullisuustoimet ovat osa yrityksen arkipäiväistä toimintaan, ei vain osa markkinointia. Markkinoinnin lisäksi vastuullisuuden raportointi on tärkeässä asemassa ja sillä voidaan osoittaa, kuinka vastuullisuus on integroitu koko yrityksen toimintaan (Kujala, 2015.) Loppujen lopuksi kuitenkin sen osoittaminen, että yritys

on vastuullinen; tehdään antamalla totuudenmukainen, reilu ja oikea kuva yrityksen liiketoiminnan tavoitteista ja laajentamalla vastuullisuutta sosiaalisilla ja ympäristönäkökohdilla, sekä korostamalla vastuullisuutta bränditoiminnoissa (Gatti ym. 2012).

2.2.7 Vastuullisen brändäyksen saavutusten arviointi

Vastuullinen brändäys voi olla todellinen työkalu, silloin kun sidosryhmät vaativat vastuullisuutta ja sen toimeenpanemista organisaatioilta. Yritysten tulisi ottaa tosissaan sidosryhmien vaatimukset ja tunnistaa ne, sekä olla valmiina investoimaan silloin kun huomataan tarve parannuksille. (Kujala, 2015). Arviointi on mahdollisuus arvioida prosessia, jotta voidaan saada selville mitä pitäisi parantaa. Usein arviointi yhdistetään vastuullisuus raportointiin, mikä perustuu sisäiseen mittaamiseen. Vertailemalla saavutuksia tavoitteisiin saavutetaan koko prosessin arviointi. (Kujala, 2015.) Jotta voidaan mitata koko brändin menestystä, tarvitaan kuitenkin yhdistelmä sisäisiä ja ulkoisia mittareita (de Chernatony, 2003).



Kuvio 2. Vastuullisen brändin rakentamisen osatekijät (Kujala, 2015)

Kuviossa kaksi on esitetty vastuullisen brändin rakentamisen osatekijät Kujalan (2015) mallin mukaisesti. Tässä kuviossa ja tekstissä alkuperäiset termit ovat vapaasti suomennettuja.

2.3 Vastuullisen brändin rakentamisen haasteet ja mahdollisuudet

2.3.1 Haasteet

Vastuullisen brändinrakentamisen haasteet voidaan nähdä epäonnistuneena ja vastuuttomana liiketoimintana, vaikka yritys onkin pyrkinyt vastuullisuutta korostamaan julkisissa foorumeissa. Näkemysten välillä on suuri ristiriita, mutta tällaisista tapauksista löytyy esimerkkejä maailmalta. Esimerkkejä vastuuttomasta liiketoiminnasta voidaan löytää vaikkapa seuraavalaisten toteutuneiden ilmiöiden myötä: ympäristön pilaantuminen, resurssien häviäminen, lisääntyvä tulojen epätasaisuus, köyhyys ja marginalisoituminen (Raskin, 2000, Schilling, Chiang, 2011). Kirjallisuudessa vastaan tullessiin esimerkkeihin paneudutaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa, jotta saadaan näkökulmaa liiketoiminnan vastuullisuuden merkityksellisyydestä niin ihmisille kuin luontoympäristöllekin.

Hyvänä esimerkkitapauksena huonosta organisaatiokulttuurista ja kaiken hyvän epäonnistumisesta voidaan pitää esimerkiksi Enron -yhtiön skandaalia vuosituhannen alkupuolella. Enron oli aina loistanut vastuullisella toiminnallaan ja yhtäkkiä yrityksen toiminta paljastui petokseksi ja yritys oli onnistunut hävittämään miljardeja sijoittajien rahaa. Keskijohdolle oli muodostunut hyvin erikoisia kirjanpito tai kirjauskäytänteitä, mistä ylin johto ei ollut tietoinen. Kun näitä oli jatkunut tarpeeksi pitkään, oli niistä muodostunut yrityskulttuuri, mitä kukaan ei uskaltanut pysäyttää edes nimetöntä ilmiantokanavaa käyttäen. Oli jo liian myöhäistä, kun ymmärrettiin, kuinka pahassa suossa ollaan. Yksi iso tema tässä oli ylimmän johdon eristäytyminen varsinaisesta toiminnasta ja ylimmän johdon ääretön optimistisuus. He eivät pystyneet, ymmärryksen puutteessa, eivätkä siis halunneet kontrolloida johtajien toimintatapoja. (Cohan, 2002.) Pohjois-Amerikassa ja myös globaalisti Enron oli brändäytynyt vastuulliseksi yritykseksi, voittoa useita yritysraportoinnin kilpailuja. Enron tapauksista on tutkittu paljon, ja tuo skandaali toi esille korporaation organisaatorakenteista lähtöisin olevan kommunikoinnin epäonnistumisen. Sillä on siis huomattava merkitys, kuinka yrityksessä käyttäydytään, muodostetaan yrityskulttuuria, ja kuinka tieto kulkee sisäisesti (Cohan, 2002).

Esimerkkejä on paljon siitä, kuinka toisaalta yritys toimii vastuullisesti ja pyrkii tuomaan sitä esille, mutta toisaalta sen toimintatavat ja päämäärät eivät ole vastuullisia. Näissä tapauksissa vastuullisuutta ei olla onnistuttu viemään brändin ja liiketoimintastrategian ytimeen. Usein

näissä on läsnä myös maksimaalisen hyödyn tavoittelu ja toisten kustannuksella hyötyminen. Tällaisena esimerkkinä voidaan pitää vaikkapa Coca-Cola yhtiöiden politiikkaa nostaa kuivilla alueilla pohjavettä siinä määrin, että maat kuivuvat entisestään eikä alueella enää voida harjoittaa perinteisiä elinkeinoja. Yhtiö ei tätä koskaan myöntänyt, mutta tutkimukset osoittivat toista. Oikeus päätyi lopulta kieltämään yhtiöltä pohjaveden pumppaamisen, sillä Keralan alue eteläisessä Intiassa oli jo muutenkin kuiva. Oikeus pystyi osoittamaan, että normaali vesikierto kärsi yhtiön liiketoiminnasta siinä määrin, että se oli alueelle todella haitallista. Oikeus tuli siihen lopputulokseen, että pohjavesi on kaikkien oikeus, eikä se voi kuulua yhtiölle, joka omistaa maat pohjaveden päällä. Yhtiö pumppasi aikanaan vettä paljon enemmän kuin sen olisi määräysten mukaan alun perin sallittu pumpata. (The Guardian, 2003.) Nämä edellä esitellyt esimerkit osoittavat, että yritykset mitkä ovat tai ovat olleet todella tunnettuja brändejä maailmalla ja tekevät tai tekivät myös paljon hyvää, voivat liiketoimintansa ytimessä olla silti ei-vastuullisia.

Yksi yleinen haaste voisi olla, että sidosryhmäyhteistyö ei jostakin syystä onnistuisi. Globalisaation prosesseissa yritykset ovat taipuvaisia kommunikoimaan yhä heterogeenisemmän yleisön kanssa. Sen tuloksena yrityksistä on yhä hankalampaa omaksua useita ja usein vastakkaisia yhteiskunnallisia odotuksia. Tässä tilanteessa sidosryhmäyhteistyö on olennaista, jotta voidaan ennustaa muuttuvia odotuksia ja ehkäistä konflikteja silloin kun ne eivät ole vielä uhkaamassa yhtiötä. Mikä tahansa yhtiö mikä on operoimassa suuremmissa markkinassa tai useimmilla markkinoilla pitäisi hyödyntää organisaatiokeskeistä sidosryhmäyhteistyötä. Tämä merkitsee sitä, että yritys tietää ketkä heidän sidosryhmiään ovat ja pitävät heihin yhteyttä ymmärtääkseen heidän vaatimuksiaan ja odotuksiaan sekä havaitakseen muutoksen suhteessa. Kun konflikti on käynnissä, silloin yleensä hyödynnetään samanaikaisesti sekä organisaatio- että tilannekeskeistä sidosryhmäyhteistyötä. Tilannekeskeisessä pyritään sidosryhmäyhteistyön keinoin ratkaisemaan jokin organisaatiolle ongelmallinen tilanne. (Roloff, 2007.) Yrityksille on usein haasteellista ottaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien haasteet vakavasti ja olla valmiina investoimaan, silloin kun parannuksia tarvitaan (Kujala, 2015).

2.3.2 Mahdollisuudet

Sidosryhmäyhteistyössä on brändin rakentamiselle suuri mahdollisuus. Paras tapa kehittää ja omaksua toimintatapoja, mitkä johtavat vastuulliseen liiketoimintanäkemykseen ovat kommunikointi oikeiden sidosryhmien kanssa, kuten asiakaskeinen sidosryhmäjohtaminen esittää.

Tästä perspektiivistä katsottuna asiakeskeinen sidosryhmätoiminta on riittävä toimintatapa-muoto yrityksille mitkä ovat tietoisia vaikuttavuudestaan yhteiskuntaan ja haluavat olla osa ratkaisua. (Roloff, 2007.) Harrisonin ja Wicksin (2013) mukaan sidosryhmälähtöinen suorituskyyvyn perspektiivi auttaa johtajia määrittelemään missä heidän huomioitaan tarvitaan, jotta hel-potetaan lisäarvon tuottamista yritykselle. Ei-taloudellisen informaation kerääminen yrityksen suorituskyyvystä on myös todettu lisäävän kommunikaatiota, oppimista ja koordinaatiota yrityk-sissä (Harrison ja Wicks, 2013).

Onnistuessaan vastuullinen brändinrakentaminen on yritykselle työkalu, millä osoittaa vastuul-lisuutensa silloin kun sidosryhmät sitä odottava. Sekä sisältä ulos, että ulkoa sisään näkökulmat voivat olla tehokkaita, kun rakennetaan vastuullisia brändejä ja niistä molemmista voidaan saada vastuullinen strateginen etu. (Kujala, 2015.) Osa kuluttajista valitsee tuotteen vastuulli-suuden perusteella ja jos yritys on onnistunut brändäämään itsensä uskottavasti vastuulliseksi ja todistamaan sitä esimerkiksi sertifikaatein, voivat kuluttajat olla valmiita maksamaan tuot-teesta jopa enemmän kuin ei-sertifioidusta vastaavasta (Sarkar, 2012).

Maion (2003) mukaan brändin ensimmäinen rooli on käyttäytymisen standardien luominen, ei regulaatioiden ja lakien keinoin, vaan hengessä, joka luo eettistä päätöksentekoa ja ratkaisuja läpi koko organisaation. Brandeilla on nykyisin mahdollisuudet selvitä hienosti, jos yritykset ymmärtävät asettua sidosryhmiensä saataville, ja antautua sidosryhmien vuoropuhelulle, oppia ja parantaa juoksuaan. Brändi on kuin elävä yksikkö se muuttuu ajassa, on huokoinen ja koko ajan käynnissä. Yrityksen työntekijät ovat kuin orkesteri joka soittaa tangoa melkein lihasmuis-tista ja koko ajan on vuoropuhelu yleisön kanssa käynnissä. (Maio, 2003.)

Yhteiskunnallisesti ajateltuna vastuullisen brändin rakentamisella on suuri merkitys ja suuret mahdollisuudet vaikuttamiseen. Cohan (2002) toteaa, että yrityksen todellinen tarkoitus on saada yhteiskunta voimaan paremmin, ja luoda sosiaalista hyvinvointia, ei vain hyvinvointia osakkeenomistajille. Jotta tämän saavutetaan, yritystä täytyy pystyä katsomaan kokonaisvaltai-sena valitsijapiirin sekoituksena, joilla on monipuolisia ja muuttuvia intressejä. Ei ainoastaan osakkeenomistaja keskeisestä mallista tai sidosryhmämallista, vaan korporaation valitsijapiiri mallilla, mikä sisältää ja tasapainottaa nämä molemmat edelliset mallit. (Cohan, 2002.) Yhtiön bränditoimintojen pitäisi luoda selkeä visio siitä, kuinka yrityksen brändit tekevät maailmasta paremman paikan ja tulisi omata oikeutettu setti ydinarvoja (de Chernatory ja McDonald, 2003). Tämä eettinen brändin asemointi voisi hyödyttää yhtiötä kilpailijoista erottumiseksi sekä

samaan aikaan helpottaa yrityksen kuluttajien kasvavan skeptisyyden ja kyynisyyden voittamisessa brändäysviestintää kohtaan (Fan, 2005).

2.4 Teorian yhteenveto

Taulukossa yksi esitetään tutkimuskirjallisuudesta kootut keskeisimmät näkökohdat liittyen sidosryhmäyhteistyöhön, vastuulliseen brändäykseen sekä vastuullisen brändäyksen haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Taulukko 1. Tutkimuskirjallisuuden keskeiset teoreettiset havainnot

Kirjallisuus	Keskeiset huomiot
Sidosryhmäyhteistyö	<p>Arvokkaimpia ovat ne sidosryhmäsuhteet missä jaetaan yhteiset tavoitteet ja päämäärät (Kujala ja Korhonen, 2017).</p> <p>Aktiivisella sidosryhmäyhteistyöllä on ratkaiseva merkitys suurien projektien menestykselle ja toiminnan arvolle (Henisz ym. 2013).</p> <p>Luottamuksella on keskeinen rooli, kun pyritään ymmärtämään sidosryhmäsuhteita (Schneider ja Sachs, 2015).</p> <p>Luottamus on tärkeä tekijä sidosryhmäsuhteiden rakentuksessa (Greenwood ja Van Buren III, 2010).</p>
Vastuullisen brändin rakentamisen osatekijät	<ol style="list-style-type: none"> 1. vastuullisuuden integrointi brändin ytimeen 2. sidosryhmien sitouttaminen 3. organisaation jäsenten sitouttaminen 4. toteuttaminen 5. kommunikointi 6. saavutusten arviointi (Kujala, 2015).
Haasteet ja mahdollisuudet	<p>Vastuullisuuden integroinnin epäonnistuminen, seurauksena vastuuton tai epäeettinen liiketoiminta (Cohan, 2002).</p> <p>Sidosryhmäyhteistyön ja kommunikoinnin epäonnistuminen tai haasteet voi vaikuttaa tuhoisasti yritykseen (Roloff, 2007).</p> <p>Onnistuessaan vastuullinen brändinrakentaminen on yritykselle työkalu millä viestiä sidosryhmille ja sitouttaa niitä (Kujala, 2015).</p> <p>Onnistuessaan tuottaa yritykselle lisäarvoa ja menestystä (Maio, 2003 ja Sarkar 2012).</p>

Tässä luvussa pyrittiin tunnistamaan edellä esiteltyjen teorioiden pohjalta olennaisimmat teemat vastuulliselle brändäykselle kiinteistöliiketoiminnassa. Näiden teemojen pohjalta hahmotellaan runko tutkimustyön raportoiselle. Liiketoiminnan tulisi olla vastuullista, jotta voidaan jättää maapallo ja sen ehtyvät uusiutumattomat luonnonvarat myös tuleville sukupolville nautittavaksi (Shilling & Chiang, 2011). Kiinteistöliiketoiminnan valinnat niin rakentamisen kuin käytönkin aikana kuluttavat runsaasti luonnonvaroja. Vaihtoehtoja on nykyään mistä valita ja näin liiketoimintapäätöksillä voidaan ohjata, hyödynnetäänkö uusiutumattomia vai uusiutuvia luonnonvaroja ja missä määrin näin tehdään. Liiketoiminnan arvoilla ja päätöksillä on suuri vaikutus yhteiskuntaan.

Vastuullinen brändi tulee pohjautua todellisiin toimiin ja todelliseen toimintaan. Nämä toiminnot ovat kiinteistöliiketoiminnassa usein strategisia valintoja, jotka pohjautuvat pitkän ajan suunnitelmille. Kuten lähdetäänkö sertifioimaan rakennuksia ympäristösertifikaatein, pyritäänkö aktiivisesti vähäentämään energiankulutusta tai ostetaanko energiaa, mikä on tuotettu uusiutuvasta energiasta, mistä ja kuinka hankitaan tarvittavaa rahoitusta, kuinka organisaatio toimii, jotta tietoa tulee jaettua avoimesti ja niin edelleen. Nämä ovat ensiarvoisia teemoja ratkaistavaksi, ja tämän pohjalta otetaan ensimmäiseksi kohdaksi vastuullista brändin rakentamista Kujalan (2015) mallin mukaisesti vastuullisuuden integrointi brändin ytimeen. Edellisen luvun esimerkkien pohjalta voidaan todeta, että yritysvastuun integroiminen brändin ytimeen ja sen pitäminen kaikissa yrityksen liiketoiminnoissa mukana myös päivittäisissä ratkaisuisissa on ratkaisevaa sen kannalta, onko yritys todella vastuullinen vai onko vastuullisuus vain mielikuviin pohjautuvaa pintakiiltoa, mitä myös viherpesuksi toisinaan kutsutaan. Toisaalta Wallpachin ja kollegoiden (2016) mukaan brändi on alati muuttuva ja kehittyvä, eikä brändi oikeuta ketään toimijaa, vaan brändin lopputulos on monen toimijan kollektiivinen saavutus. Brändi on myös hyvin dynaaminen ja vaihteleva. Brändin syntymiseen vaikuttaa paljon sidosryhmien identiteetin rakentuminen, ja nämä kulkevat tiiviissä vuoropuhelussa (Wallpach ym. 2016.) Wallpach ja kollegat kiteyttävät brändin olemuksen ja muuttumisen ajassa hienosti metaforan avulla: Joskus brändi-identiteettiä tavoiteltiin klassisella yrityksen ”push” strategialla kun taas toisessa ajassa yrityksen suorituskykyä on melko jalosti kuvattu ”puutarhanhoito” metaforan avulla (Wallpach ym. 2016). Vastuullisuuden integroiminen brändin ytimeen edellyttää paljon myös sidosryhmäyhteistyötä. Suuret projektit vaativat onnistuakseen tuloksellista sidosryhmäyhteistyötä, kuten Henisz ja kollegat (2013) toteavat. Myös vastuullisuuden integroiminen brändin ytimeen on suuri projekti, mikä edellyttää yrityksen johdolta pitkäaikaista sitoutumista

ja aktiivista toimeenpanoa. Ilman lähimpien sidosryhmien hyväksyntää ja sitoutumista työ tuskin voi menestyksekkäästi onnistua. Haasteena tässä voi nähdä Cohanin (2002) esille tuoman, epäonnistuneen vastuullisen liiketoiminnan integroinnin seurauksena tapahtuvan, vastuuttoman liiketoiminnan. Jos halutaan olla vastuullisia, mutta ei ole resursseja tai ymmärrystä sen toteuttamiseen, jää oikea muutos helposti tapahtumatta ja yritysvastuu voi jäädä pinnalliseksi. Onnistuessaan integrointi strategiaan kuitenkin tuottaa yritykselle lisäarvoa ja menestystä (Maio, 2003 ja Sarkar, 2012).

Tärkeäksi tekijäksi, tutkimuksen pohjalta, on havaittu tiedonvaihto ja tiedon kulkeminen. Kiinteistöliiketoiminnan näkökulmasta, ja erityisesti tapaustutkimusyrityksen näkökulmasta voidaan todeta, että kommunikaatio ja valittuun strategiaan sitouttaminen, niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille, on tärkeää. Sidosryhmien sitouttaminen ja ottaminen mukaan vastuullisen toiminnan suunnitteluun ja vastuullisuus päämäärien asettamiseen, on sitouttamisen ja toiminnan kannalta olennaista. Yksin ja vain strategisilla päätöksillä yritys ei pääse tavoittelemaansa lopputulokseen. Tarvitaan vahva tahtotila myös sidosryhmiltä sekä henkilöstöltä, jotta asiat voidaan saattaa päätökseen. Luottamuksella on todettu olevan keskeinen rooli, kun pyritään ymmärtämään sidosryhmäsuhteita (Schneider ja Sachs, 2015.) Luottamus on myös tärkeä tekijä sidosryhmäsuhteiden käynnistyessä ja rakentuessa (Greenwood ja Van Buren III, 2010). Kuitenkin toisaalta haasteeksi voi muodostua juuri kommunikointi ja viestintä, kun sidosryhmäsuhteita rakennetaan. Sidosryhmäyhteistyön ja kommunikoinnin epäonnistuminen voi Rolloffiin (2007) mukaan vaikuttaa tuhoisasti koko yritykseen. Toisaalta taas onnistuessaan viestintä on suuri mahdollisuus. Kujalan (2015) mukaan vastuullinen brändi ja sen rakentaminen on yritykselle työkalu millä voi viestiä sidosryhmille ja sitouttaa niitä.

Vastuullisten toimenpiteiden toteuttaminen operatiivisessa liiketoiminnassa, sen jälkeen, kun ne on strategisesti arvioitu ja päätetty toteuttaa on olennaista. Myös sidosryhmien sitouttaminen ennen toimenpiteiden toteuttamista on olennaista, jotta organisaation jäsenet ovat valmiita toimimaan suunnitelman mukaisesti ja sidosryhmät hyväksyvät valitut toimenpiteet. Asiat tulee viedä osaksi toimintaa, siten että ne tulevat huomioituksi kaikessa tekemisessä ja kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät mistä on kyse, silloin brändi voi vahvistua ja mielikuva yrityksestä, sellaisena toimijana kuin yritys haluaa ja on määritellyt, vahvistuu. Toteuttamisen kannalta erityisesti sisäisten sidosryhmien sitouttaminen on tärkeää, sillä kuten Cohanin (2002) esimerkki osoitti, että operatiivisella tasolla voidaan pahimmassa tapauksessa tehdä juuri päin-

vastoin kuin yrityksen ylin johto toivoo, jolloin lopputuloksena on yrityskulttuurin ja liiketoiminnan rappeutuminen. Toisaalta, mahdollisuutena voidaan sidosryhmien sitouttamista ja vastuullisuuden toteuttamisen onnistumista hyvin liiketoiminnassa, jolloin seurauksena voi olla lisää menestystä ja lisäarvoa (Maio, 2003 ja Sarkar 2012).

Tutkimuskirjallisuuden ja haastattelussa todettujen näkökulmien pohjalta kolmanneksi ja äärimmäisen tärkeäksi tekijäksi todettiin viestintä. Viestintä ja avoin tiedonvaihto synnyttävät luottamusta, mikä on oleellista liiketoiminnalle. Viestinnän avulla pystytään kertomaan onnistumisista ja saada sitä kautta lisättyä ymmärrystä ja innostusta toimintaan. Viestinnän oikea-aikaisuus ja toteutuminen operatiivisessa toiminnassa, auttaa myös sitouttamisessa ja luottamuksen rakentumisessa. Onnistunut viestintä osapuolien kesken auttaa kenties parhaiten yritystä pääsemään tavoitteisiinsa ja rakentamaan luottamusta sidosryhmine välillä. Sidosryhmien sitouttaminen viestinnän kautta on tärkeää myös sen vuoksi että esimerkiksi suuret rakennusprojektit vaativat sidosryhmien hyväksynnän käynnistyäkseen ja tässä avoin viestiminen ja osapuolien kuunteleminen on avainasemassa. Avoin ja riittävä viestintä rakentaa kaikkein tehokkaimmin luottamusta eri osapuolten välille.

Arviointi on äärimmäisen tärkeää, sillä vain arvioimalla ja toimintaa tarkastelemalla kriittisesti voidaan toimintaa myös parantaa. Arvioinnin jälkeen on hyvä pohtia ja asettaa uusia tai tarkennettuja tavoitteita, siitä mihin ollaan menossa. Neljänneksi osatekijäksi jäi arviointi ja siitä lähdetään jälleen uudelle kierrokselle, jotta toiminta on jatkuvaa ja rakentuvaa – ei siis vain kerran suoritettu yksittäinen sarja tapahtumia. Raportoinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi vuosi tai kvartaalimittauksia, jolloin seurannasta tulee jatkuvaa ja silloin on helppo tarttua esimerkiksi laskeviin trendeihin, mikäli sellaisia ilmenee tai huomataan toiminnassa.

3 MENETELMÄT

3.1. Tapaustutkimus

3.1.1 Tarve tutkimukselle

Brändäyksestä sidosryhmäyhteistyön avulla on suhteellisen vähän tieteellistä tutkimusta. Aihe on hyvin kiinnostava tällä hetkellä, jolloin sidosryhmien vaikutus on yhä merkittävämpi ja näkyvämpi yrityksille, niin arvon luonnissa kuin brändiarvon luomisessakin. Yhteisten päämäärien löytäminen sidosryhmien kanssa, sekä luottamuksen rakentaminen ovat oleellisia tekijöitä hyvälle suhteelle. Kun näihin päämääriin pyritään, on brändäys erinomaisen hyvä työkalu tähän suuntaan ja myös toisinpäin. Sidosryhmien huomioiminen brändäyksessä on todettu tärkeäksi useissa tieteellisissä artikkeleissa (Kujala 2015, Kujala ym. 2017, Maio 2003.) Näiden aiheiden tulevalle tutkimukselle on lukuisia mahdollisuuksia ja tarpeita lukemieni artikkeleiden mukaan.

Tutkimusta vastuullisesta brändinrakentamisesta tarvitsee tämän tutkimuksen kohteena oleva yritys, sillä vastuullisuutta odottavat niin omistajat kuin muutkin sidosryhmät. Tästä on viitteitä tämän tutkimuksen pohjalta sekä aikaisemman GRI olennaisuusmäärittely kyselyn pohjalta, mikä on tehty aikaisemmin jo vuonna 2013. (SYK Oy, 2018.) Kun organisaatiolta odotetaan vastuullisuutta, silloin on hyödyllistä käyttää brändäystä työkaluna, jotta saadaan tehdyt asiat näkyviksi kaikille sidosryhmille (Kujala, 2015). Yrityksen tapauksessa varsinaista brändäystä ei olla vielä tehty, eikä bränditutkimuksia sidosryhmien keskuudessa. Kuitenkin yritys on ottanut vastuullisuuden strategiansa ytimeen ja sitä huomioidaan ja toteutetaan laajasti kaikessa tekemisessä.

3.1.2 Tapaustutkimus

Erikssonin ja Koistiaisen (2005, 4–6) näkemyksen mukaan tapausta määriteltäessä on oleellista miettiä, minkälainen kokonaisuus voidaan ottaa tapaukseksi. Kokonaisen yrityksen määrittäminen tapaukseksi on heidän näkemyksensä mukaan liian laaja yhdelle tutkimukselle, ja tämän vuoksi on hyödyllistä tutkia tarkemmin rajattua ilmiötä, prosessia tai projektia, missä yritys esittää ikään kuin näyttämöä tälle tutkimusnäytelmälle. Klassinen tapaustutkimus on Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan myös teorettinen ja sen avulla voidaan kehittää teoriaa, mielenkiinnon kohteena on itse tapaus, ei ennalta annetut teoreettiset olettamukset. Tämä tutkimus

tehdään intensiivisenä tapaustutkimuksena, sillä tutkimuksessa keskitytään yhteen ainoaan case tapaukseen ja siinä pyritään tuottamaan vahva, holistinen ja merkityksellinen kokonaiskuva tapauksesta (Eriksson ja Kovalainen, 2011).

Suoritan laadullisen tutkimuksen tapaustutkimuksena, ja tutkimuksen kohteena on SYK. Tapaustutkimukselle on tyypillistä erilaisten aineistojen rinnakkainen käyttö, Erikssonin ja Koistisen (2005, 5) mukaan. Tutkimusta tehdessäni suoritan ensisijaisen aineiston keräämisen puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Valitsin haastateltavia useista yritykselle läheisistä sidosryhmistä. Tein myös ennakkohaastatteluja yrityksen henkilöstölle. Toissijaisena aineistona hyödynnän yrityksen kirjallista aineistoa, kuten verkkojulkaisuja sekä materiaalia yrityksen M-files tietokannasta. Toissijaiset aineistot täydentävät ensisijaisia, jotta saadaan selkeä kokonaiskäsitys ilmiöstä. Työskentelen itse yrityksessä, joten minulla on kaikkiin kirjallisiin aineistoihin pääsy ja pystyn myös oman taustatiedon avulla suorittamaan haastattelut siten, että saan rakennettua niiden pohjalta tutkimuksen kannalta merkityksellisen kokonaisuuden. Tutkimuksessa hyödynnän myös omaa tietämystäni yrityksestä, vaikka se ei ole ensisijainen tavoite tutkimuksessa. Näkemyksieni ja hiljaisen tiedon avulla pystyn mahdollisesti laajentamaan ymmärrystä ja luomaan monipuolisen kuvan tapauksesta. Eriksson ja Koistinen (2005, 5) valottavat tapaustutkimuksen tavoitteena voivan olla muun muassa tapauksen ymmärtäminen, monimutkaisten ilmiöiden selittäminen tai uusien teoreettisten ideoiden tai olettamusten tuottaminen.

Valitsemassani tapaustutkimuksessa on kysymys monimutkaisesta ja monitahoisesta prosessista, vastuullisen brändin rakentamisesta, mihin vaikuttavat useat tekijät ja ilmiöt, sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät sekä heidän näkemyksensä ja tahtotilansa. Tarvittaessa minulla on laaja aineisto niin havainnointi- kuin yritysmateriaaleja myös käytössäni. Uskon, että pystyn tämän monipuolisen aineiston avulla rakentamaan tarvittavan kuvan ja muodostamaan käsityksen, mikä tuottaa uutta tietoa niin tutkimuskäyttöön kuin myös yrityksen käyttöön.

3.1.3 SYK ja sidosryhmät

SYK on vuonna 2009 perustettu yritys, joka syntyi yliopistouudistuksen yhteydessä. Yliopistot irrotettiin valtionhallinnosta ja kiinteistöomaisuus siirrettiin yrityksen kautta yliopistojen omiin taseisiin. SYK:n omistavat pääkaupunkiseudun ulkopuoliset yliopistot, nykyisin yhdeksän yliopistoa, sekä valtio. Yrityksen ja yliopistojen suhde on monitahoinen, sillä yliopistot ovat sekä omistajia että suurimpia asiakkaita. Yrityksen perustamiskirjaan, osakassopimukseen on kirjattu periaatteita kuten omistaja-asiakkaiden tasapuolinen kohtelu sekä tavoite tuottaa osakkailleen tiloja kustannustehokkaasti. Nämä periaatteet ovat sellaisinaan myös tulkinnanvaraisia, sillä kaikki yliopistot ovat kovin erilaisia niin toiminnaltaan kuin myös tarpeiltaan. Kaikkia asiakkaita palvellaan tasapuolisesti ja tarpeita toteutetaan, kun tulee käsille esimerkiksi vanhan rakennuksen peruskorjaus tai uudisrakentamisen aika.

Yrityksellä on visio olla Euroopan arvostetuin kampuskehittäjä ja vision mukainen vastuullisuustavoite on omistaa Euroopan vastuullisimmat kampukset sekä hiilineutraalit kampukset vuoteen 2030 mennessä. Vastuullisuus merkitsee SYK:lle ekologista vastuuta, taloudellista vastuuta sekä sosiaalista vastuuta. Ekologisessa vastuussa korostuu ilmastonmuutoksen torjuminen ja luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen, esimerkiksi uusia teknologioita hyödyntämällä. Taloudellinen vastuu merkitsee tarkkaa taloudenpitoa, sillä säästettäessä pääomaa säästetään myös luonnonvaroja. Huolellisella pääomien kohdentamisella varmistetaan toiminnan vastuullinen vaikuttavuus. Tasapainoinen talous mahdollistaa myös ekologisen ja sosiaalisen vastuun toteuttamisen. Sosiaalinen vastuu merkitsee SYK:lle yhteistä toimintaa yhteiskunnan hyväksi. Kaikilla maailman ihmisillä on oikeus oppia ja saada tietoa. Oppimis- ja tutkimusympäristöjen kehittäjänä annetaan oma panos yhteiskunnalle ja täytetään sosiaalisen vastuun tavoitteita. Yhteistyössä korkeakoulujen kanssa varmistetaan kaikille kampusten käyttäjille turvalliset, terveelliset ja otolliset olosuhteet kaikelle oppimiselle (SYK, vuosikertomus 2018). Yrityksen perustehtävä on tuottaa omistajilleen hyötyä, niin tuottamalla tarkoituksenmukaisia, turvallisia ja terveellisiä tiloja kustannustehokkaasti, kuin myös tuottaa omistajilleen voittoa. Yritys omistaa lukuisia kulttuurihistoriallisesti merkittäviä rakennuksia ja tontteja merkittävistä paikoista, joten laaja sidosryhmäyhteistyö moneen suuntaan, on olennaista yrityksen toiminnan menestykselle. Esimerkiksi yliopistokaupunkien kanssa käydään vuoropuhelua kaavoitusasioista, Museoviraston ja ELY-keskusten kanssa rakennussuojeluasioista (SYK Oy, 2019)

Yrityksen tavoitteet ja päämäärät ovat sellaisia, että niihin ei päästä yksin, ilman sidosryhmien tukea ja yhteisiä linjauksia ja päämääriä. Tämä tekee sidosryhmäsuhteiden huomioimisen ja sidosryhmätoiminnan sekä brändin rakentamisen tarpeelliseksi. Taulukossa kaksi on esiteltynä SYK:n omistajat ja omistusosuudet.

Taulukko 2. SYK:n omistajat ja omistusosuudet (SYK Oy, 2019)

Osakkeiden haltija	Omistusosuus
Suomen Valtio	33,33 %
Tampereen yliopisto	14,37 %
Turun yliopisto	11,06 %
Oulun yliopisto	10,41 %
Itä-Suomen yliopisto	10,38 %
Jyväskylän yliopisto	8,63 %
Åbo Akademi	4,81 %
LUT yliopisto	3,23 %
Lapin yliopisto	2,24 %
Vaasan yliopisto	1,53 %

SYK on yritys, johon kohdistuu paljon odotuksia vastuullisuuden näkökulmasta, sillä sen omistajat ovat lähtökohtaisesti vastuullisia ja ovat sitoutuneet yhteiskunnan rakenteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen sekä yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Yrityksessä on töissä 30 henkilöä, sen liikevaihto on 159,5 miljoonaa euroa ja tase on 1,4 miljardia euroa. Yrityksen tase koostuu pääasiassa kampusten kiinteistökannasta. SYK toimii vahvasti kumppaniverkostoja työllistäen, ja onkin suuri välillinen työllistäjä Suomessa. Vuonna 2018 esimerkiksi yhtiö työllisti kaikkiaan noin 2040 henkilötyövuotta. (SYK Oy, Vuosikertomus, 2018.)

Yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä ovat asiakkaat, omistajat, henkilöstö, kumppanit ja rahoittajat. Näiden kaikkien kanssa pyritään löytämään parhaat tiedonvaihdon ja yhteydenpidon käytännöt. Asiakkuus, on monitahoinen kysymys yritykselle, sillä asiakkaita edustavat yliopistojen ja korkeakoulujen sopimusasioissa tilapalveluorganisaatiot. Yrityksellä on kuitenkin huomattavasti lukuisampi asiakaskenttä, mikä muodostuu niin kampusten käyttäjistä eli loppuasiakkaista kuin myös yritysasiakkaista. Yritysasiakkaita on saatu kampuksille yhä enemmän viime vuosina. Rakentamisprojektien ollessa käynnissä korostuu loppuasiakkaiden merkitys

hankkeiden myötä. Loppuasiakkaat oppivat yleensä silloin paremmin tunnistamaan SYK:n toimintaa ja työntekijöitä. Silloin kun on rauhallista ja rakennusprojekteja ei ole käynnissä, loppuasiakkaat eivät SYK:n toimintaa useinkaan huomaa tai tunnista. Asiakkaita ovat kaikki kampusten käyttäjät, aina dekaaneista ja professoreista opiskelijoihin ja rehtoriin. Myös viimevuosina kampuksille tulleet yritykset ja niiden henkilöstö ovat tärkeitä asiakkaita. Yrityksellä on tavoite palvella kaikkia asiakasryhmiä niin hyvin, että heidän odotuksensa kampusten käyttäjinä ylittyisivät.

Omistajakysymys on yritykselle selkeämpi kuin asiakaskysymys. Yliopistojen omistajuutta edustaa jokaisen yliopiston rehtori ja valtion osakkeita hallinnoi Senaatti-kiinteistöt. Henkilöstö on myös monitahoinen käsite SYK:lle. Suppeasti tulkittuna henkilöstö on ne henkilöt, joille yritys maksaa suoraan palkkaa. Yrityksellä on kuitenkin lukuisia yrityksen ulkopuolisia konsultteja tai työntekijöitä, jotka tekevät koko työpanoksensa yritykselle ja heidät halutaan myös pitää läheisinä ja tyytyväisinä yrityksen työntekijöinä. Kumppanit ovat muutenkin yritykselle tärkeä asia, sillä useissa tapauksissa kumppanit edustavat SYK:iä. Näitä tapauksia ovat esimerkiksi kokoukset joidenkin projektien yhteydessä. Yritys teettää huomattavan määrän työtä yrityksen ulkopuolisilla työntekijöillä ja on merkittävä alueellinen työllistäjä.

3.2 Aineiston keruu

3.2.1. Aineistonkeruun menetelmät

Teemahaastattelu rakentuu tiedossa olevista teemoista, joiden muoto sekä järjestys muotoutuu suullisen haastattelutilanteen mukaan (Tuomi ja Sarajärvi, 2002). Haastattelu valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi, koska sillä todettiin olevan useita etuja tämän tyyppisessä tutkimuksessa. Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan haastattelusta saadaan muun tiedon ohella uusia hypoteeseja, ja se saattaa myös osoittaa ilmiöiden välisiä yhteyksiä. Haastattelun avulla saadaan myös kuvaavia esimerkkejä ja haasteltavalla on enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä ja kysyä lisätietoa, eli haastattelu on menetelmänä joustavampi kuin esimerkiksi kyselytutkimus (Hirsjärvi ja Hurme, 2011).

Työssäni empiirinen tutkimus ja ensisijaisen aineiston hankinta suoritetaan puolistrukturoiduin teemahaastatteluin sekä toissijaisena materiaalina kerätään havaintomateriaalia yrityksen kirjallisista tuotoksista. Monipuolisella aineistolla voidaan muodostaa laajempi käsitys ja arvioida

kuinka brändiä tulisi rakentaa tulevaisuudessa. Sidosryhmiltä saadaan teemahaastatteluin laaja näkemys ja mielipiteet SYK:n yritysvastuu asioista ja heidän toivomistaan painopistealueista. Haastatteluja tehtiin yhteensä 20, seitsemän haastattelua yrityksen henkilöstön edustajille ja 13 haastattelua sidosryhmien edustajille. Sidosryhmien haastattelut tehtiin yrityksen läheisille sidosryhmille, asiakkaille ja kumppaneille. Asiakkaat ovat eri henkilöstöryhmistä, näitä henkilöstöryhmiä ovat rehtorit, tilapalvelujohtajat- ja päälliköt sekä hallintopäälliköt. Nämä kaikki eri ryhmien edustajat on koodattu asiakasryhmään, tunnuksella A. Lisäksi on haastateltu kumppaneita eri yrityksistä, henkilöstöryhmistä toimitusjohtajat ja liiketoiminta-aluevastaavat. Kumppanien vastaukset on koodattu tutkimuksessa K:lla. Henkilöstön haastattelut koodattiin tunnuksella S. Kaikki haastattelut tehtiin kahdenkeskisinä haastatteluina, haastateltavien valitsemassa rauhallisessa paikassa. Minulla oli mahdollisuus suorittaa kaikki haastattelut henkilökohtaisesti ja työaikana, tammi – helmikuun kuluessa sidosryhmille. Haastattelut yrityksen henkilöstölle tehtiin loka-marraskuussa 2018. Henkilöstölle tehtyjen haastattelujen perusteella säädin vielä haastattelurunkoa vähän toimivammaksi. Suorittaessani kaikki haastattelut henkilökohtaisesti voin varmistua siitä, että haastattelujen sisällöt ovat mahdollisimman samanlaiset ja kaikki tarvittavat kysymykset tulevat esitetyiksi. Pystyin myös jo haastattelun aikana muodostamaan käsityksen aineistosta, mikä helpottaa edelleen aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa. Yhteenvedo kaikesta haastattelumateriaalista löytyy tämän luvun, 3.2 lopusta, taulukosta 3.

3.2.2 Aineistonkeruun toteutus

Keräsin aineistoa pitkältä ajalta yrityksen tiedostoista ja tein haastattelusuunnitelmaa kollegoiden avustuksella. Kysymysrunkoa laadittiin teoriaohjautuvasti ja samalla haastattelukierroksella kerättiin myös tietoa yrityksen GRI raportoinnin (Global Reporting Initiative) olennaisuuden määrittelyn tarpeisiin. Nämä kaksi tutkimuksen aihetta tukevat hyvin toisiaan ja tutkimuksessani pystytään hyödyntämään myös osio, mikä mittasi tarpeellisia asioita GRI olennaisuuden määrittämistä varten.

Kaikki haastattelut suoritettiin kahden kesken, haastateltavan valitsemassa rauhallisessa paikassa. Esihaastattelut tehtiin haastateltavan ja haastattelijan kesken kasvotusten, yksi esihaastatteluista tehtiin videoneuvottelulaitteiston avulla. Henkilöstön haastatteluista kirjasin aineiston suoraan koneelle kirjoittaen, mikä osoittautui haastattelujen kannalta työlääksi. Totesin, että haastattelujen luonteisuus olisi kärsinyt tästä samanaikaisesta kirjoittamisesta, joten päätin

tehdä kaikki seuraavat haastattelut nauhoituksen avulla ja kirjoittaa aineostot jälkeinpäin puhtaaksi.

Henkilöstön haastattelut toteutettiin loka- marraskuussa 2018 ja sidosryhmähaastattelut, asiakkailla ja kumppaneille, tehtiin tammi – helmikuussa 2019. Näin saatiin kasaan hyvin laaja haastatteluaineisto, mitä on työstetty ja sisäistetty keväällä ennen tutkimuksen analysointia ja kirjaamista. Haastatteluja tehtiin enimmillään kaksi päivässä, sillä haastatteluihin oli hyvä keskittyä täydellisesti ja ne vaativat aina jokainen vähän työstöä ja pienen tauon haastattelujen välille, jotta haastattelija pystyi keskittymään teemaan kunkin haastateltavan kohdalla yksityiskohtaisesti ja henkilökohtaisesti. Haastattelut tehtiin myös useissa eri paikoissa, sillä lähtökohtana oli kuormittaa mahdollisimman vähän haastateltavia ja haastattelut suoritettiin pääosin asiakkaiden omissa toimistoissa eri kaupungeissa. Kaksi haastattelua tehtiin aikataulupaineiden vuoksi etä-neuvotteluvälinein, toinen videohaastatteluna ja toinen puhelinhaastatteluna teknisten ongelmien vuoksi. Puhelinhaastatteluna tehdyn aineiston kirjoitin ylös haastattelun aikana.

Taulukko 3. Koonti haastatteluaineistosta

Haastateltu	Asema organisaatiossa	ajankohta	haastattelun kesto min.	sivua litteroitua aineistoa
A1	yliopiston X johto	9.1.2019	25	4
A2	yliopiston X päällikkö	9.1.2019	32	4
A3	yliopiston X johto	10.1.2019	48	7
A4	yliopiston X päällikkö	10.1.2019	29	5
A5	yliopiston X johto	14.1.2019	45	6
K1	yrittäjän X johto	22.1.2019	31	4
A6	yliopiston X päällikkö	22.1.2019	19	3
A7	yliopiston X päällikkö	23.1.2019	59	9
A8	yliopiston X johto	23.1.2019	36	7
K2	yrittäjän X päällikkö	1.2.2019	24	3
A9	yliopiston X päällikkö	8.2.2019	29	4
K3	yrittäjän X päällikkö	14.2.2019	32	4
A10	yliopiston X johto	6.2.2019	35	2
S1	SYK:n johtaja	23.10.2018	40	4
S2	SYK:n johtaja	26.10.2018	37	3
S3	SYK:n johtaja	18.10.2018	40	4
S4	SYK:n johtaja	1.11.2018	30	3
S5	SYK:n asiantuntija	5.11.2018	25	2
S6	SYK:n asiantuntija	2.11.2018	35	3
S7	SYK:n johtaja	23.10.2018	33	2
yhteensä			684	83

Taulukossa kolme on eriteltynä haastattelut sekä niistä kerätty materiaali ja litteroitu aineisto sivuina. Haastateltavat on merkattu symbolein, jotta eivät ole tunnistettavissa haastatteluaineistosta. Haastatellut on koodattu siten, että A merkitsee asiakasta, K kumppania ja S sisäistä sidosryhmää eli henkilöstön edustajaa. Henkilöstön edustajien haastattelut kirjattiin ylös suoraan haastatteluissa, joten materiaalin määrä on huomattavasti pienempi kuin ulkoisille sidosryhmille tehdyissä haastatteluissa.

3.3 Aineiston analyysi

Tapaustutkimuksen moninaisen aineiston analyysi saattaa olla yksi tutkimuksen vaikeimmista ja aikaa vievimmistä asioista. Oli oleellista tiedostaa minkä tyyppistä tutkimusta oltiin tekemässä. Laaja aineisto tulee järjestellä selkeästi, jotta siitä saadaan yhtenäinen kokonaisuus. Vaihtoehtoisia tapoja voivat olla esimerkiksi teemoittelu, tyypittely tai luokittelu. Aineiston

analyysiä täytyy myös tulkita jollakin tavoin, tämä tarkoittaa, että aineistosta esiin nostettaville asioille annetaan merkityksiä. Aineiston käsittelyssä tulee pyrkiä välttämään rikkaan ja monimuotoisen aineiston muuntamista liian yksinkertaisiksi muuttujiksi, sillä tällöin aineistosta tulee helposti irrallinen kontekstistaan ja se menettää tapaustutkimuksellisen vaikuttavuutensa. (Eriksson ja Koistinen, 2005, 39.) Tämän laadullisen tutkimuksen analyysimuotona on teoria-ohjaava sisällönanalyysi. Sisällönanalyysiä voidaan pitää myös väljänä teoreettisena kehyksenä ja liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Tämä merkitsee sitä, että viitekehystä voidaan tarkastella sekä aikaisemman teorian että metodologian pohjalta, aineiston hankintamuoto on vapaa ja aineiston analyysi tehdään kaksiosaisesti eli ensin aineistolähtöisesti, ja sitten teoreettisin käsittein aineistoa tarkentaen. Raportointi tapahtuu teoriaohjaavasti. (Tuomi ja Sarajärvi, 2002.)

Koodasin haastattelun ja jatkoin aineiston analysointia teemoittelemalla ja luokittelemalla. Pyrin myös arvioimaan haastattelussa esiin tulleita näkökulmia sekä haastateltavien henkilöiden tärkeimpinä pitämiä näkökohtia ja vertaamaan niitä myös yrityksen tuottamiin materiaaleihin. Analyysi tutkimustuloksista tehdään vertaamalla aineiston analyysia aikaisempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen aiheesta. Näin pyritään luomaan kuvaa kiinteistöalan erityispiirteistä verrattuna aikaisempaan tutkimukseen, sekä hyödyntämään tämän tapauksen ainutlaatuisuutta ja sen sidosryhmien kokemuksia ja näkemyksiä sekä yrityksen sisäisiä viestejä ja faktoja asiasta (Tuomi, Sarajärvi, 2003, 94–95.)

Litteroin aineiston täydellisenä ensin tekstitiedostoiksi, ja näistä kirjauksista hyödynsin lainauksia analyysi osiossa, jotta sain eläväisemmän kuvan päätelmieni tueksi. Kirjaamisen jälkeen ryhdyin tarkempaan sisällönanalyysiin ja tein aineistosta redusointia, eli taulukoin alkuperäisilmaisuja ja niistä lähdin hakemaan pelkistettyjä ilmaisuja ja sen jälkeen vielä muodostin pelkistetyistä ilmaisuista kategorioita. Näin oli helppo tulkita ja vertailla mitkä elementit toistuivat usein ja kuinka homogeenisesti. Taulukossa 3. sivulla 39 esitetään esimerkki redusoidusta aineistosta.

Taulukko 4. esimerkki aineiston redusoinnista

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Kategoria
<p>" No sellaista keskustelemaa yhteistyötä, että menisi sitä infoa molempiin suuntiin. Että se on ehkä tärkein se informaation jakaminen."</p> <p>innovaatiotoiminnan osalta niin se jos mikä vaatisi sel-laista vähän tiiviimpää vuoropuhelua vielä kiinteistön omistajan ja näiden toimijoiden kesken.</p> <p>"Mikä on hienoa niin mun mielestä kaikki tahot on niin kuin tietoisia siitä ja sen eteen yritetään tehdä jotakin, että se yritetään saada kulkemaan. Tärkeintä on kuitenkin se että niin kuin keskustellaan että dataa menee puolin ja toisin. "</p> <p>"Mistä minä pidän niin että on hyvät keskusteluyhteydet ihmisten kanssa, eli että on olemassa tämän henkilökohtainen kontakti niin se on hirveän tärkeää."</p>	<p>informaation kulku ja jakaminen</p> <p>tiiviimpää vuoropuhelua</p> <p>Keskustelun tärkeys</p> <p>hyvät keskusteluyhteydet, tärkeää</p>	Kommunikaatio
<p>"suhteen en sano, että tilanne huono on mutta että vielä jos sen avoimuuden kautta päästäisi luottamuksella niin kuin sitä, että meillä on varmasti tunne siitä, että me ei niin kuin makseta turhasta"</p> <p>"tilaisuus kun meillä oli täällä, että oli keskijohtoa paikalla ja SYK:ki ja dekaanit niin silloin parani kyllä luottamus."</p> <p>"Avoimuus yliopistoihin nähden, eli näkemys että kaikkea pitää jakaa avoimesti ja tämä luottamus."</p>	<p>avoimuuden kautta luottamukseen</p> <p>kohtaamisessa parani luottamus</p> <p>avoimuus yliopistoihin nähden ja luottamus</p>	Luottamus

Taulukossa neljä näkyy vasemmanpuoleisessa sarakkeessa alkuperäinen ilmaus ja keskellä sarakkeessa pelkistetty ilmaus ja oikeanpuoleisessa sarakkeessa ilmaisuista muodostettu kategoria. Käsittelin näin koko aineistoa ja sen pohjalta sain ilmaisuja kaikkiin teoriassa esittelemiini käsitteisiin. Analyysin pohjalta myös lavensin hieman teoriaa, sillä luottamusta ei alussa käsitelty aiemmin lainkaan omana kohtanaan, mutta empiirisen aineiston pohjalta totesin sen olevan tärkeä elementti ja toistuvan haastatteluissa usein. Luottamus nostettiin haastattelujen jälkeen aineiston analyysivaiheessa omaksi kokonaisuudekseen, sillä se tuli esille niin vahvasti haastatteluissa, vaikka sitä ei sellaisenaan kysytty.

Luottamus nousi vahvasti esille, kun keskusteltiin esimerkiksi vastuullisesta brändistä, sidosryhmien odotuksista, viestinnästä sekä tärkeimmistä asioista yhteistyössä. Tämän usein toistuneiden teemojen analysoinnin avulla päästään pohtimaan minkälainen malli olisi hyödyllistä rakentaa, kun ajatellaan vastuulliseksi yritykseksi brändäytymistä. Aineiston redusoinnin pohjalta pystyin rakentamaan kuvaa ja toimintamallia, tarkoituksenmukaisesta toiminnasta, kun pyritään erottautumaan kiinteistöalalla vastuullisena yrityksenä. Tutkimusaineistoa käsitellessäni minulle muodostui selkeä kuva siitä, mitä asioita sidosryhmät pitivät tärkeinä. Tämä menetelmä ei salli laajemman käsityksen muodostumista, vaan pyrkii tehokkaasti pelkistämään haastateltujen olennaisimpia näkemyksiä. Tämän vuoksi tutkimustuloksissa, luvussa neljä, nostan esille olennaisimpia haastattelujen kommentteja, jotta myös lukija pystyy muodostamaan havainnollisemman ja yksityiskohtaisemman kuvan sidosryhmien näkemyksistä. Seuraavassa kappaleessa perehdytään tarkemmin haastattelututkimuksen tuloksiin.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Vastuullisen brändin rakentaminen

4.1.1 Luottamus

Luottamus osoittautui haastatteluissa yhdeksi keskeisimmistä elementeistä mikä toistui lähes kaikkien haastateltavien vastuksissa. Luottamus korostui niin voimakkaasti, että päätin ottaa sen omana osionaan tulosten käsittelyyn. Luottamusta voidaan rakentaa vastuullisessa brändäyksessä pala palalta, ja niinpä se on olennaisena osana jokaisessa brändin rakentamisen vaiheessa. Luottamus lisääntyy yhteisten projektien ja jaettujen päämäärien kautta, nämä konkretisoituvat yhteisessä toiminnassa ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Haastattelijana sain käsityksen, että sidosryhmien näkemyksen mukaan luottamusta tarvitsee kasvattaa avoimuudella ja avoimella viestinnällä sekä yhteisillä projekteilla ja yhteisten asioiden työstämisellä. Yrityksen sisäisissä haastatteluissa ei ollut lainkaan samalla tavalla puhetta luottamuksesta, ja tulkin tani tästä on, että sisäisillä ja ulkoisilla sidosryhmillä on luottamuksesta erisuuntaiset käsityksen tällä hetkellä. Seuraavat sitaattit antavat muutaman esimerkin tästä.

”Ja jos johonkin suuntaan strategisesti mennään, niin olisi tärkeä katsoa, että onko mahdollista niin kuin mennä linjalle, että avoimuus, luottamus ja sitten lähtee katsomaan, että yhä enemmän katsotaan mihin mennään. Luottamusta ei synny ilman avoimuutta.” (A3)

”Avoimuus yliopistoihin nähden, eli näkemys että kaikkea pitää jakaa avoimesti ja tämä luottamus.” (A10)

”Mä tekisin niin, että valitsisin huolellisen pohdinnan jälkeen organisaatiosta 3-4 henkilöä, joille kaikki informoidaan ja sen lisäksi tapauskohtaisesti myös muita. Se edellyttää sitä, että SYK tuntee kohtalaisen hyvin kulloisenkin yliopiston toimintakulttuuria. Joku ihan workshop olisi hyvä järjestää tästä joka yliopistossa. Uskoisin että se SYK:n brändinrakentamisen ja myötätuulen saamiseksi omistajaorganisaatioista niin siihen kannattaisi kiinnittää huomioita.” (A5)

” Siitä mä pitäisin, että saataisiin sellainen luottamus aikaiseksi, että... Ja tämä on nyt sitä, että jos on jokin epäilyksen varjo niin sitten vaan rohkeasti otetaan palaveri ja keskustellaan asiat auki, että tämä oli nyt sitä mihin tuossa alussa viittasin sillä avoimuudella.” (K1)

Näissä kaikissa esimerkeissä käsiteltiin luottamuksen syntymistä, ja kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että luottamuksen ehtona on avoimuus. He toivat myös kaikki esille näkemyksen, että sen eteen pitää tehdä töitä ja olla kiinnostunut sidosryhmistä ja sidosryhmätoiminnan kehittämistä, jotta luottamusta ja avoimuutta pääsee syntymään. Poikkeuksetta kaikki haastatellut totesivat, että luottamuksen syntyminen vaatii yleensä henkilökohtaisia kontakteja, tapauksia sekä jatkuvaa ja avointa vuorovaikutusta. Luottamus kasvaa avoimella yhteistyöllä.

4.1.2 Vastuullisuuden integrointi brändin ytimeen

Vastuullisuuden integrointi brändin ytimeen on merkityksellinen ja mielekäs lähtökohta vastuulliselle brändäykselle. Tällä tavalla omistajat ja johto sitoutuvat pitkäjänteisen kehittämisen ja strategisen näkemyksen kautta vastuulliseen toimintaan. Ilman omistajien ja johdon sitoutumista vastuullisuus jäisi vajavaiseksi eikä sitä otettaisi täysin huomioon yrityksen toiminnassa (Maio, 2003, Kujala 2015). SYK:ssa on sisäistetty hyvin näkökanta, että ”mainospuheiden” takana täytyy olla todellista toimintaa. Tämä asia voidaan todentaa siten, että yritys tekee paljon vastuullisia toimenpiteitä normaalissa liiketoiminnassaan, mutta puhuu niistä melko vähän. Yritys esimerkiksi raportoi vuosittain vastuullisuudestaan GRI mallin mukaisesti. GRI raportointi on laaja-alaista, ja viitekehyksen mukaan raportoidaan yrityksen tietoja laajalta alueelta, hallinnosta ja liiketoiminnasta. Raportointi kertoo paljon yrityksen todellisesta vastuullisuudesta ja tuottaa tilannekuvan yrityksen merkityksellisistä toimista. Viime vuosina yritys on julkaissut raportin myös GRI tietokannassa kaikkien vapaasti löydettäväksi ja vertailtavaksi. Julkisen raportin avulla kenen tahansa on helppo todeta, onko yritys vastuullinen verrattuna muihin yrityksiin. GRI raportoinnissa on olennaista ottaa huomioon sidosryhmien näkökulmat ja raportoida asioista, mitkä ovat sidosryhmille merkityksellisiä. Näin on SYK:ssa tehty siitä saakka, kun raportointi vuonna 2013 aloitettiin. Asioita mistä SYK:n sidosryhmät ovat olleet kiinnostuneita on ennen kaikkea terveelliset ja turvalliset tilat sekä vastuullinen taloudenpito. (SYK Oy, 2018.)

Yritys sertifioi kaikki uudisrakennuksensa ja peruskorjattavat rakennuksensa BREEAM ympäristösertifioinnin mukaisesti. BREEAM ympäristösertifiointijärjestelmää esiteltiin tarkemmin luvussa yksi. BREEAM sertifikaatin saaminen edellyttää paljon toimenpiteitä, kirjausta, raportointia sekä ulkopuolisen sertifioidun ja hyväksytyn arviointitoimiston verifiointia ja todistamista, että asiat ovat kuten on suunniteltu, ennen kuin sertifikaatteja myönnetään. SYK:lle verifiointia suorittaa konsulttiyhtiö Granlund. BREEAM rakennuksissa otetaan todella monipuolisesti huomioon ympäristökuormituksen pienentäminen sekä rakennuksen helppokäyttöisyys ihmisille. Rakennusten pisteytyksessä vaikuttaa esimerkiksi julkisten kulkuyhteyksien saatavuus. Rakennuksissa on myös jaettava ympäristötietoa käyttäjille ja rakentamisen aikana on jo velvoitteita sitouttaa käyttäjiä ja antaa heille mahdollisuuksia tutustua rakennukseen. (SYK Oy, 2019.)

Viimeisin, suuri loikka SYK:n vastuullisessa liiketoiminnassa oli vihreiden arvojen hyödyntäminen rahoituksen hankinnassa. Yritys lähti vihreille joukkovelkakirjamarkkinoille, ja päätöksen myötä yritys laski liikkeeseen vihreän joukkovelkakirjalaina ns. Green Bondin. Tämä tehtiin rahoituksen hajauttamiseksi ja osittaisen rahoitustarpeen kattamiseksi seuraavaksi kymmeneksi vuodeksi. Yrityksen lähtökohtana oli vastuullisen liiketoiminnan näkemyksen mukaisesti nimenomaan vihreä joukkovelkakirjalaina prosessin alusta asti. Tämä rahoitusinstrumentti otettiin markkinoilla hyvin vastaan, ja anti ylimerkattiin lokakuussa 2018. Green Bond ohjelmaan pääsy vaatii erittäin paljon toimia niin hankkeilta, mitä rahoituksen turvin rahoitetaan, kuin myös raportoinnilta ja hallinnolta. Näitä asioita valvotaan tarkasti, ja ennen ohjelmaan pääsyä suoritettiin myös muun muassa yrityksen todellisen ”vihreyden” arviointi. SYK:n kelpoisuuden arvioinnin suoritti norjalainen arviointeihin sertifioitu yritys Cicero. Tässä arvioinnissa verifioidaan ja annetaan luokitus yrityksen vihreydelle. SYK:n vihreyden tasoksi arvioitiin Medium Green. Paras vihreyden taso on Dark Green. (Cicero, 2018). SYK on hoitanut huolella kaikki velvoitteensa, mitä Green Bond toi tullessaan. Kuitenkaan näillä asioilla ei olla lähdetty yrityksessä juurikaan mainostamaan, ja joidenkin haastattelemieni henkilöiden näkemyksen mukaan enemmän olisi voinut tällä asialla tulla ulos. Asia on hyvä todiste vastuullisuudesta ja kuvaa yrityksen todellista sitoutumista kestäväan kehitykseen. Yritys voisi joidenkin haastateltujen näkemysten mukaan jopa toimia tässä suunnannäyttäjänä koko kiinteistöalalle.

Yrityksen näkökulmasta brändin rakentamiselle on tarvetta. On tärkeää erottua markkinoilla, kun tavoitellaan edullista rahoitusta, uusia asiakkaita, tai kun halutaan puhutella nykyisiä asiakkaita. Kun lähdetään esimerkiksi uuteen rakennusprojektiin, niin on tärkeää löytää edullinen

rahoitus, saada luvat rakentamiselle kaupungin taholta sekä pystyä puhuttelemaan tulevia tilojen käyttäjiä ja päättäjiä, jotta he sitoutuvat rakennusprojektiin ja uusiin tiloihin. Tällöin projektilla on parhaat mahdollisuudet onnistua. Brändi on siis tarpeen, sillä se luo ennakko-odotuksen sidosryhmille. Ennakko-odotuksen siitä minkälaisen toimijan kanssa he ovat tekemisissä. Silloin on eduksi, jos kuva ja käsitys yrityksestä on vastuullinen ja brändi näyttäytyy positiivisesti.

Osa yrityksen sidosryhmistä ja omistajistakin näkee ongelmallisena yrityksen brändin. Joidenkin mielestä kysymys on vaikea, koska yrityksellä tulisi olla niin monet erilaiset kasvot. Osa haastatelluista koki, että yritys voisi olla yhtä kuin yliopisto. Jotkut eivät näe tavoiteltavana luoda yrityksen omaa brändiä. Tämä tilanne on erikoinen, sillä vaikka yliopistot omistavat osan yrityksestä, on se kuitenkin osakeyhtiö ja näin itse vastuussa suoritus- ja toimintakyvystään. Seuraavissa kommentteissa otteita yrityksen brändistä joidenkin sidosryhmien edustajien silmin.

”On hirveen tärkeätä se SYK:n brändirakentaminen niin kuin rahoituslaitoksille, yrityksille ja sitten yliopistolle, että siinä on niin kuin kolme eri brändirakennushommaa, ... Ja tietysti niin kuin rahoituslaitoksille on niin kuin tärkeätä luvut ja tuottaa voittoa ja kaikkea semmoista, mutta se ei ole hyvää brändirakennusta yliopistoon päin. Ja sitten yliopistolaiset taas katsoo brändiä, että miten maksetaan ylikorkeita vuokria ja tuottaa voittoa, että nämä ovat niin kuin vaikeita asioita brändirakentaminen.” (A3)

”...Se, että miten paljon sitä SYK:n omaa brändiä, niin miten paljon sitä pitää kiillottaa ja pitää esillä niin se on sitten toinen asia. Varmaan jossain määrin pitää kyllä, mutta se on mielestäni hoitunut niin kuin sen pitää. Mä en osaa nähdä, että sillä on niin suurta merkitystä yliopistoyhteisön sisällä. Että kyllähän suurin osa henkilöstöstä varmaan tietää, että SYK on meidän pääasiallinen vuokranantaja. Se että onko siinä nyt tarpeen sitä brändiä kiillottaa niin mä en näe sitä mitenkään oleellisena. Mä en osaa nähdä, että miksi sen pitäisi erottua. (A5)

Vastuullisuutta pidetään hyvin luontaisena osana yrityksen toimintaa ja koetaan että se on hyvällä tasolla ja strategian ytimessä. Näin on etenkin rakennusten ylläpidon ja rakennusprojektien osalta, erityisesti asiakkaiden ja omistajien mielestä. Joku kommentti viittasi siihen, että

toiminnassa saattaa olla myös jotakin, mitä kannattaisi tarkistaa vastuullisuusmielessä, esimerkiksi kiinteistöjen myynnin yhteydessä.

S3 pohtii, kuinka olemme onnistuneet yrityksenä viemään vastuullista agendaamme eteenpäin ” Strategiassa on otettu askeleita vastuullisuuteen päin. Yritystasolla se on enemmän kuin riskien minimointia. Hyvä, että operatiivisessa toiminnassa yritetään saada toimenpiteitä aikaan ja hallinnon puolella mittaroidaan, mitataan ja löydetään tarinoita. Yrityksenä meillä on suuri merkitys ja se on hyvin huomioitu strategiassa. Jalkautuminen on enemmän pohdinnassa. Sosiaalisen vastuun kehittäminen on mielenkiintoista. Sidosryhmien kautta sosiaalinen vastuu tulee helpommin käsiteltyä.”

”Vastuullisuus tulee konkreettisesti Green Bondin myötä yrityksen vastuullisuutta ohjaamaan. Aito tapa luoda brändiä on mennä tekemään asioita ja sitä myötä yrityskulttuuri muuttuu ja olemme esimerkkinä siitä, kuinka muutetaan toimialaa.” (S2)

”Kyllä SYK on vastuullinen ja nämä BREEAmit ja muut on todella hyviä ja viimeinen ratkaisu vihreästä rahoituksesta edellyttää valtavaa sitoutumista.” (A10)

”No kyllä se varmaan, jos rakennushankkeista näkyy ja kuuluu. Että erilaisia pisteitä kerätään ja ylläpidossa myös vastuullisuutta. Ollaan tarkkana, miten kannattaa koneita käyttää... Jos lähtee hakemaan uutta asiakaskuntaa, niin onhan se sellainen plussamerkki, että on vastuullinen toimija. Täällä me ollaan melkein ainoa 99,9 % teidän asiakas. Mitkä ei ole meidän käytössä, niin ne on myyty pois. Siinä sitten ehkä vastuullisuutta varmasti voisi peräänkuuluttaa...” (A4)

”...että siinä minun mielestä SYK on toiminut erinomaisesti, että kun se otti haltuun nämä Senaatti-kiinteistöjen rakennukset, niin alkoi tutkimaan näitä sisäilmapuolen asioita ja laati sellaisen menettelytavan ja sapluunan, jonka kanssa on pärjätty hyvin.” (A7)

Näistä edellä esitetyistä sidosryhmien näkemyksistä voi todeta, että asian voi nähdä hyvin monella tavalla, eikä sidosryhmille ole yhdentekevää se, kuinka SYK, heidän omana yhtiönään näkyy markkinoilla. Toisaalta jos katsotaan osakeyhtiölakia, niin yhtiöllä on velvoite tuottaa voittoa ja sitä johdetaan hallituksen ohjauksella ja operatiivisen johdon toteutuksella hallituksen asettamien suuntaviivojen mukaisesti. Suuret ja tärkeät päätökset tehdään yhtiökokouksessa ja se on luonnollisesti paikka ja tilaisuus omistajien vaikuttaa yhtiön linjauksiin ja toimintaan. Tästä asetelmasta päästään hyvin seuraavan kappaleen teemaan eli sidosryhmien ja henkilöstön sitouttamiseen. Tämän luvun edellä esitetyistä kommentteista voidaan todeta, miksi on tärkeää saada sidosryhmät sitoutettua, jotta päästään yhteisiin tavoitteisiin.

4.1.3 Sidosryhmien ja henkilöstön sitouttaminen

Sidosryhmien ja henkilöstön sitouttaminen yhteisiin päämääriin on yritykselle ensiarvoisen tärkeää, jotta se pääsee tavoitteisiinsa (Freeman, 1984). Haastatteluista tulkitsin, että kampuksilla kaivataan usein yhteistä me-henkeä ja enemmän yhteisiä tilaisuuksia vaihtaa ajatuksia, jotta yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin voitaisiin sitoutua. Useat haastatellut olivat sitä mieltä, että on liian vähän tilaisuuksia kohdata ja keskustella tärkeistä asioista ennen isoja päätöksiä. Useimmat pitivät avointa keskusteluyhteyttä äärimmäisen tärkeänä. Yrityksen työntekijöitä haastateltaessa oli työntekijöillä hyvä kuva siitä, että henkilöstöä tulee sitouttaa vastuulliseen yrityskulttuuriin sekä kouluttaa ja auttaa omaksumaan.

A3: ”Että yhtäältä kun toimitaan kuitenkin markkinalähtöisesti ja on bisneslogiikkaa, että pitää optimoida, pitää säästää, mutta toisaalta SYK:n pitää omistajana myös katsoa yliopiston etua, että niin kuin muustakin kuin taloudellisesta näkökulmasta. Ja tämä luo heti vaikeamman suhteen, kun samaan aikaan olet sekä vuokralainen että omistaja.”

”Hintaan ja sen muodostumisen liittymisen käsittely on sellainen selkeä iso, iso haaste. Hinnan perustelu suhteessa markkinahintaan on hyvin haastava. Tasearvoista on paljon keskustelua. Avoimuus yliopistoihin nähden, eli näkemys että kaikkea pitää jakaa avoimesti ja tämä luottamus. Yliopistoyhteisöt ovat hyvin erityislaatuisia. Yliopistot ovat asiakkaista ja omistajia.” (A10)

”Ja se lähtee niin kuin siitä, että avoimuudesta seuraa luottamus. Ja se että nyt SYK on siinä tilanteessa, että yhtäältä se toimii niin kuin bisnes juttu, että tietty asia on salaista ei niin kuin huudella ei mennä, mutta aina kun tietoa ei niin kuin ole saatavissa niin herää kysymys, että kohdellaanko oikein. Ja jos johonkin suuntaan strategisesti mennään, niin olisi tärkeä katsoa, että onko mahdollista niin kuin mennä linjalle, että avoimuus, luottamus ja sitten lähtee katsomaan, että mihin mennään. Luottamusta ei synny ilman avoimuutta.” (A3)

”Yhteinen näkemys alueen kehittämisestä isojen toimijoiden kanssa.... hiilivapaa yhteiskunta, vaatii paljon yhteistyötä ja sitoutumista.” (A10)

”No nyt jos katsoo yliopistoa niin pitäisi tehdä sellaisia asioita mitkä on mahdollottomia ja mitä ei ole olemassa ja mitkä ei onnistu. Niin jokaisella kampuksella on tietynlaiset profiilit, kampusvisio minkä teki tämä arkkitehtiporukka yhdessä yliopistojen ja kaupunkien kanssa. Niin siinä on minusta hirmusen paljon hyvää, koska on profiili niin tavallaan voisi tehdä jonkinnäköisiä näkyviä pilotteja. Että nythän sieltä on ollut haettavana sitä hankerahaa se sata tonnia ...” (A8)

”Sisäisesti koulutus, keskustelu ja asioista puhuminen lisää ymmärrystä ja auttaa omaksumaan.” (S6)

”Loppukäyttäjille ja sisäisille sidosryhmille kasvatuksellisuutta... Vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen infran tarjoaminen (ns. living lab) ajattelun ja opetusinfran kehittäminen.” (S6)

Sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien kommentoissa korostuu kaikissa viestinnän tärkeys ja sen avulla luottamuksen rakentumisen tärkeys. Nimenomaan SYK:n tapauksessa tärkeimpien sidosryhmien, omistaja-asiakkaiden, kanssa olisi tärkeää saada luotua luottamuksellinen suhde ja sen myötä samaan suuntaan sekä samoihin tavoitteisiin pyrkivä toiminta. Ilman tätä luottamuksellista suhdetta kaikkiin omistaja-asiakkaisiin voi olla melko vaikea toimia ja saada asioita eteenpäin asiakkaiden kanssa. Yksi haastateltu asiakkaista totesikin, että yliopistot ovat hyvin erityislaatuista ja sen lisäksi suuret tavoitteet vaativat paljon yhteistyötä ja yhteistä toimintaa. Tämä on hyvin kuvaavasti ilmaistu, sillä tosiaan kaikki yliopistot ovat täysin uniikkeja, niin sisällöltään kuin rakenteeltaankin. Tällä tarkoitan sitä, että yliopistojen toimintatavat ja

myös toiminnan sisältö ovat kaikissa yliopistoissa erilaiset. Esiin tulleiden näkemysten valossa voin todeta, että yhteistyöhön ja toimintaan sekä avoimeen viestintään olisi tärkeää panostaa. Ilman näitä asioita on luottamuksen vaikea syntyä ja mikäli ei olisi luottamusta, on todella vaikea odottaa sidosryhmien sitoutuvan. Empiirisen tutkimuksen sekä kirjallisuuskatsauksen pohjalta voi todeta, että ilman luottamusta ei aitoa sidosryhmäyhteistyötä voi syntyä. Aidolla tarkoitan tässä sitä, että kaikilla on avoin ja varma tahtotila ja haluavat olla sitoutuneita toisiinsa ja yhteistyöhön.

4.1.4 Toteuttaminen

Toteuttaminen on tärkeä osa vastuullisen brändin rakentamista, sillä varmistetaan että strategias-
assa suunnitellut toimet tulevat todella tehdyiksi. Sen jälkeen, kun sidosryhmät on sitoutettu
tavoiteltaviin päämääriin ja strategiaan, voidaan aloittaa toteutusvaihe. Toteutuksessa varmista-
taan vastuullisten toimien toteuttaminen operatiivisessa toiminnassa. SYK:ssa tämä on onnis-
tunut melko hyvin sidosryhmien kommenttien perusteella ja varsinkin toiminnoissa, mitkä tälle
yritykselle näyttelevät suurinta osaa vastuullisuudessa, eli rakentamisen prosessit ja ylläpito.
Rakentaminen on varmasti tärkein prosessi, sillä se syö hurjasti pääomia, resursseja ja työvoimaa.
Rakentamisen toimialalla painotetaan erityisesti ihmisten turvallisuutta työmailla sekä
vastuullista taloudenpitoa ja harmaan talouden ehkäisyä. Myös materiaaliasiat, kuten kuljetukset,
purettujen materiaalien turvallinen jatkokäyttö sekä rakennukseen valittavat järjestelmät ja
materiaalit ovat oleellisia. Ylläpidossa taas isoa osaa vastuullisuudesta näyttelevät rakennusau-
tomaatio, valitut lämmitys- ja jäähdytysratkaisut sekä niiden oikea hyödyntäminen ja säätö.
Myös jätteiden käsittelyyn pyritään kiinnittämään huomiota opastuksella ja neuvonnalla.

Henkilöstön edustaja S2 puhuu implementoinnin tärkeydestä: ”Vastuullisuus on ydinkysymys mistä esim. GreenBond on hyvä esimerkki. Vastuullisuus tulee konkreettisesti Green Bondin myötä ohjaamaan yrityksen vastuullisuutta. Aito tapa luoda brändiä on mennä tekemään asioita ja sitä myötä yrityskulttuuri muuttuu ja olemme esimerkkinä siitä, kuinka muutetaan toimialaa.”

Sidosryhmähaastattelussa kysyttiin asiakkailta, onko SYK vastuullinen toimija? Useistakin vastauksista voitiin tulkita, että vastuullisuuden toteuttaminen yrityksen toiminnassa on onnistunut. Seuraavassa muutama esimerkki haastattelujen annista.

” No, kyllä se varmaan, jos rakennushankkeista näkyy ja kuuluu. Että erilaisia pisteitä kerätään ja ylläpidossa myös vastuullisuutta. Ollaan tarkkana, miten kannattaa koneita käyttää.” (A4)

” Kuinka teidän edustaja hallinnoi näitä tiloja, niin hyvin tarkasti ainakin seurataan näitä niin kuin kulutuksia ja jätehuoltoa. Ja mä olen ymmärtänyt, että se on ihan yleistä ja yleinen käytäntö SYK:llä. Ja halutaan koko ajan laskea sitä sähkön kulutusta.” (A2)

”...siinä minun mielestä SYK on toiminut erinomaisesti, että kun se otti haltuun nämä Senaatti-kiinteistöjen rakennukset, niin alkoi tutkimaan näitä sisäilmapuolen asioita ja laati sellaisen menettelytavan ja sapluunan, jonka kanssa on pärjätty hyvin. Voisin ihan näin sanoa, että jos ei olisi näin systemaattinen ja järjestelmällinen tapa toimia, niin meillä olisi varmasti ollut tuossa peruskorjattavassa ... ongelmia ennen kuin se peruskorjaus siellä alkoi. Eli tässä mielessä SYKki on toiminut minun mielestäni hyvin.” (A7)

” Kyllä SYK on vastuullinen ja nämä BREEAmit ja muut on todella hyviä ja viimeinen ratkaisu vihreästä rahoituksesta edellyttää valtavaa sitoutumista.” (A10)

Kommentit kuvastavat, että toimenpiteiden toteutus on käynnissä erityisesti rakentamisen ja ylläpidon prosesseissa. Joissain kommentteissa myös peräänkuulutettiin vastuullisuutta tilanteissa, kun tiloista joudutaan luopumaan. Osa-alueissa, kuten viestintä ilmaistiin samaan aikaan toteutuksessa puutteita ja toivottiin parannusta toteutuksessa. Toteutus on tärkeää myös sen vuoksi, että tässä osiossa strategiset lupaukset ja sitouttamisessa esiin tuodut asiat toteutuessaan lunastetaan. Tässä vaiheessa rakennetaan myös luottamusta, kun sidosryhmät voivat todeta, että puheiden ja lupauksen takana on todellista toimintaa. Toiminnan ja toimeenpanon on huomattu yrityksen projektien myötä erityisesti sitouttavan ja kiinnostavan sidosryhmiä. Urakoissa hyödynnetään nykyisin myös paljon osallistavaa suunnittelua, missä käyttäjät pääsevät yhdessä ammattilaisten kanssa esimerkiksi työpajoissa pohtimaan minkälaisia tiloja he tarvitsevat ja haluavat. Tämä on yksi hyvä tapa käyttää toimeenpanoa ja viestintää mikä sitouttaa tehokkaasti sidosryhmiä ja luo luottamusta eri toimijoiden välille.

4.1.5 Vastuullisuudesta viestiminen

Viestiminen sekä tiedonkulku ovat nousseet kaikissa asiakkaiden ja kumppanien vastauksissa tärkeimmiksi teemoiksi. Ne ovat lähes kaikissa asiakkaiden kommenteissa tulleet esille asioina, missä on eniten korjattavaa. Korjattavaa jopa siinä määrin, että osalle haastatelluista on välittynyt mielikuva, että yrityksen työntekijöitä pidetään ylimielisinä tai on syntynyt vaikutelma, että ei haluta kertoa asioista. Tämä ei koske vain vastuullisuusviestintää, vaan ylipäänsä operatiivista viestintää arkipäivän asioista. Toisaalta, juuri oikea-aikainen ja operatiivisista asioista viestiminen on vastuullista toimintaa. Haastatteluissa esille tulleiden näkökohtien mukaan kommunikaation tulisi olla sellaista mistä on vastaanottajalleen aina jotakin hyötyä, muuten viesti ei kiinnosta ja jää huomiotta.

A2 kertoo haastattelutilanteessa ” No sellaista keskustelemaa yhteistyötä, että menisi sitä infoa molempiin suuntiin. Että se on ehkä tärkein, se informaation jakaminen. ... SYK:llä on omat alihankkijat ja aina se ei kulje, se tieto. Mikä on hienoa, niin mun mielestä kaikki tahot on niin kuin tietoisia siitä ja sen eteen yritetään tehdä jotakin, että se yritetään saada kulkemaan. Tärkeintä on kuitenkin se, että niin kuin keskustellaan, että dataa menee puolin ja toisin.”

”Siitä mä pitäisin, että saataisiin sellainen luottamus aikaiseksi, että XX kun se tulee töihin, niin silloin ne tehdään niin kuin se kuuluu tehdä, että ei ole mitään vilpillistä. Että asiat tehdään niin kuin ne oikeesti kuuluu ja sitten jos siellä on joku epäkohta niin ne tuodaan oikeasti esille, että ei jää niin kuin sellaista epäilyksen varjoa. Että avoimuus on sellainen valtti tänä päivänä mitä pitäisi niin kuin tuoda esiin. Alleviivaten.” (K1)

A1 toteaa haastattelussa ”Kyllä SYK on ollut ihan hyvin esillä ja vieläkin enemmän voisi olla tietysti esillä vaikka niin kuin viestinnän lisäksi voisi olla jotakin tapahtumia tai henkilökohtamisia, koska ne ovat nykypäivänä arvokkaampia ehkä jopa kuin ennen koska muuta viestintää on niin paljon. Kalenteri on tietysti aina tiukoilla, mutta jos on hyvät teemat niin kyllä uskon, että ihmiset lähtevät liikkeelle.”

Henkilöstön edustaja S6 kertoo haastattelussa: ” Liiketoiminta tuottaa ja ottaa huomioon vastuullisuusasiat... Kerrotaan tavoitteista ja tuloksista asiakkaille ja sitä ennen koulutetaan henkilökunta. Konkreettisten asioiden ja toteutusten myötä ja tiedotetaan konkreettisista saavutuksista. Rakli uutiset ym. kanavat missä kertoa näistä. Tilaisuuksissa pitäisi myös kertoa ja päästä esille konkreettisilla asioilla.”

Kaikissa sidosryhmissä niin sisäisissä kuin ulkoisissakin korostettiin viestinnän tärkeyttä. Painotettiin myös sitä, että SYK voisi olla esillä enemmän, koska se toimii vastuullisesti. Asioita mitä SYK toteuttaa myös pidetään sidosryhmien mielestä tärkeitä. Toisaalta, myös henkilöstön kommenteissa tuli esille, että kenties sisäiselle koulutukselle olisi erityisesti tarvetta. Koska muutoin henkilökunta ei osaa tapaamissa tuoda esille tärkeitä näkökohtia, mistä yritys haluaa tulla tunnetuksi.

Kommenttien pohjalta voi arvioida, että brändin rakentamisen tässä osa-alueessa olisi SYK:llä erityisesti koulutettavaa ja kehitettävää. Operatiivinen viestintä olisi tärkeää saada toimimaan niin, että luottamusta voi syntyä. Kenellekään sidosryhmän edustajalle ei pitäisi tulla tunnetta tiedon panttaamisesta tai vääristämisestä. Toiminnan ja tavoitteiden kirkastaminen ei olisi ollenkaan haitaksi kaikissa sidosryhmissä ja erityisesti henkilöstölle voisi koulutus ja tavoitteiden kirkastaminen olla hyödyllistä. Kun henkilöstö saadaan puhumaan asioista avoimesti ja he tunnistavat ongelman asiassa, vasta sitten on mahdollista korjata asia. Kun asiaa yritetään korjata, silloin olisi hyvä olla kaikkien osapuolien saman pöydän ja saman asian äärellä. Yliopistot ovat todella suuria, mutta eivät ole selkeitä yksiköitä johtamisen ja viestinnän kannalta, joten viestintä ei voi kulkea näiden kahden organisaation välillä vain yhden ihmisen kautta tai välityksellä. Olisi varmasti hyödyllistä perehtyä kaikkien yliopistojen kanssa yhdessä asiaan ja pyrkiä rakentamaan sellaiset viestintäkanavat, että ne palvelisivat molempia yhteisöjä. Avoimuus on tässä myös avainasemassa, niin yliopistojen kuin muidenkin kumppaneiden kanssa viestintää ja toimenpiteitä suunniteltaessa.

4.1.6 Arviointi

Vastuullista brändiä sekä vastuullisuuden toteutumista operatiivisissa toimissa on tärkeä arvioida jatkuvalla syklillä. Mikäli ongelmia havaitaan niin niihin voidaan ajoissa puuttua ja tehdä korjaavia toimenpiteitä tai muutoksia. Seuraavat kommentit kuvaavat ehkä parhaiten sitä,

kuinka on onnistuttu brändin rakentamisessa ja toisaalta kuinka ristiriitaista myös brändin rakentaminen voi omistaja-asiakkaiden mielestä olla.

”Kyllä SYK on mielestäni vastuullinen toimija. Ei siinä suhteessa ole valittamisen aihetta. Se, että miten paljon sitä, SYK:n omaa brändiä, niin miten paljon sitä pitää kiillottaa ja pitää esillä niin se on sitten toinen asia. Varmaan jossain määrin pitää kyllä, mutta se on mielestäni hoitunut niin kuin sen pitää” (A5)

”...en tiedä niin kuin, että onko SYK tehnyt bränditutkimusta, mutta selkeästi se brändiero missä mennään niin kuin mun arvaus on, että osa ei tiedä mikä SYK on...” (A3)

”Brändi on kriittinen tekijä tässä liiketoiminnassa, kuten markkinointi, viestintä ja julkinen näkyvyys. Jos brändiä ei ole tai se on huono. Jos brändi on huono, niin bisnestä ei voi tehdä. Jos brändi on huono niin silloin ei voi tehdä liiketoimintaa. Suurin riski on brändin tuhoutuminen tai, että se saisi jonkun kolauksen. Brändin hallinta on osa riskinhallintaa.” (S4)

”Viestintä, koulutus, suunnitelmallisuus ja toteutukset ja seurannat ovat tärkeitä. Kaikki sidosryhmät täytyisi mennä läpi. Tapahtuu brändin henkinen omaksuminen eli mind set muutos.” (S2)

Näissä henkilöstön kommenteissa näkyy selkeästi brändin tarpeellisuus ja tärkeys. Asiakkaiden kommentit ja näkemykset asiasta ovat aavistuksen ristiriitaisemmat. Osa asiakkaista pitää brändiä ja julkisuuskuvaa hyvänä ja tärkeänä asiana kehittää, osa ei näe sen tärkeyttä SYK:n yhteydessä. Tutkimuskirjallisuuden mukaan brändi on yrityksen kasvot markkinoilla (Wallpach, 2016). Hyvä brändin hallinta ja maineenhallinta sekä brändin todelliseen tekemiseen ja olemiseen perustuminen on erityisesti riskinhallintaa yritykselle. Näinpä, tätä arvoa on tärkeä mitata ja kartoittaa jatkuvalla syklillä. Korjausliikkeitä pystytään tekemään ja ongelmiin puuttumaan, jos niihin on jollakin tavalla varauduttu. Myös SYK:n henkilökuntaan kuuluvat tunnistivat brändin tärkeyden ja myös sen olevan osa riskinhallintaa. Tänä päivänä on julkisuuspainetta niin kova, että jos brändi saa jonkin ison kolauksen, esimerkiksi varojen siirtämisestä veroparatiiseihin tai muuta vastaavaa, niin silloin voi olla yrityksen maine niin pahasti pilalla, että yritys ei siitä toivu.

Kommenteissa ei käynyt ilmi, mutta yrityksellä on useita seurantajärjestelmiä, millä voi kartoittaa ja tutkia yrityksen julkista kuvaa ja näkyvyyttä markkinoilla. Tällaisia ovat mm. yrityksen käyttämä Meltwater mediaseurannan analyysi, mikä seuraa sekä toimituksellista, että sosiaalista mediaa ja pystyy tulkitsemaan viestinnän sävyjä antaen niistä raportin päivittäin ja laajemman raportin aina haluttaessa. Sosiaalisen median kanavissa on myös omat raportointityökalunsa ja tämän lisäksi Googlen Analyticsistä on tunnistettavissa paljon asioita verkossa läsnäoloon liittyen. (SYK Oy, 2018.)

4.1.7 Tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet

Tulevaisuudessa nähdään haastattelujen valossa vastuullisuuden vaatimusten kasvavan. Vastuullisuutta pidetään jo nyt itsestäänselvyytenä, mutta siitä ei olla varauksetta valmiita maksamaan enempää. Kuitenkin jos pystyttäisiin näyttämään elinkaarimallin avulla esimerkiksi rakennusten käytön aikaiset säästöt, olisi joissain tapauksissa hinnakkaammat rakentamisen ratkaisut tai järjestelmät hyvin perusteltuja ja asiakkaille helpompi hyväksyä. Tulevaisuudessa kenties apua olisi läpinäkyvämmästä hinnoittelusta rakennusprojektien tai vuokrasopimusten alkuvaiheessa ja näin myös asiakkaiden sitoutuminen yhteiseen projektiin ja sen kustannuksiin voisi tuoda lisäarvoa molemmille osapuolille.

Hiilineutraalius voidaan nähdä myös tällä hetkellä vahvana kilpailuetuna. Tulevaisuudessa kun yliopistot kilpailevat niin opiskelijoista kuin tutkijoistakin globaalisti, voisivat innovatiiviset tilat ja vastuullisuus sekä cleantech -ratkaisut olla yksi kilpailuvaltti yrityksen asiakasyliopistoille. Jos näitä edellä mainittuja hyödynnettäisiin, niin todennäköisesti asiakkaat sitoutuisivat myös vahvemmin ja vaatisivat rakentamiselta vastuullisia ratkaisuja. Haastatteluvastausten perusteella asiakkaat ovat kiinnostuneita omalta osaltaan tekemään yhteistyötä hiilineutraaliustavoitteiden saavuttamiseksi tulevaisuudessa.

Kaikkien haastateltujen näkemyksien mukaan yhteistyö on tulevaisuudessa ainoa vaihtoehto päästä eteenpäin vastuullisuusasioissa ja vastuullisten kampusten rakentamisessa. Tässä muutama esimerkki yhteistyökumppaneiden haastatteluissa esiin tulleista näkemyksistä:

”No yksi mikä tulikin jo mainittua niin on tämä kestävän kehityksen kokonaisuus ja toinen on varmasti se oppimisympäristöjen kehittäminen, jossa SYK

kieltämättä onkin hyvin aktiivinen ja ehkäpä siihen pitäisi vielä lisätä samaan syssyyn tuo tutkimusympäristöjen kehittäminen ja kehitys. Jos nyt ajattelee ehkä kolmatta isompaa kokonaisuutta niin varmasti se on tuo, joka liittyy oleellisesti noihin edellisiin niin on tietysti tämä innovaatio ehkä sitä voisi nimittää innovaatioympäristöjen kehittämiseksi.” (A5)

”No ehkä se, että kolmen-viiden vuoden päästä meillä olisi parempi asenne se meidän kampuksen asenne. Sitten tuota hintataso ja sitten silleen, että SYKki on hyvin pieni ja tehokas mitä siellä on niin kuin noin 25 henkeä töissä, mutta sitten se tuottovaatimus, että sitä mielellään niin kuin saisi pienemmäksi. Että ehkä se siitä kohdin. Ja sitten enemmänkin kuin se tasapuolisuus niin se oikeudenmukaisuus, että miten se näkyy kampuksilla?” (A8)

”...ja hiilivapaa yhteiskunta ja vaatii paljon yhteistyötä ja sitoutumista.” (A10)

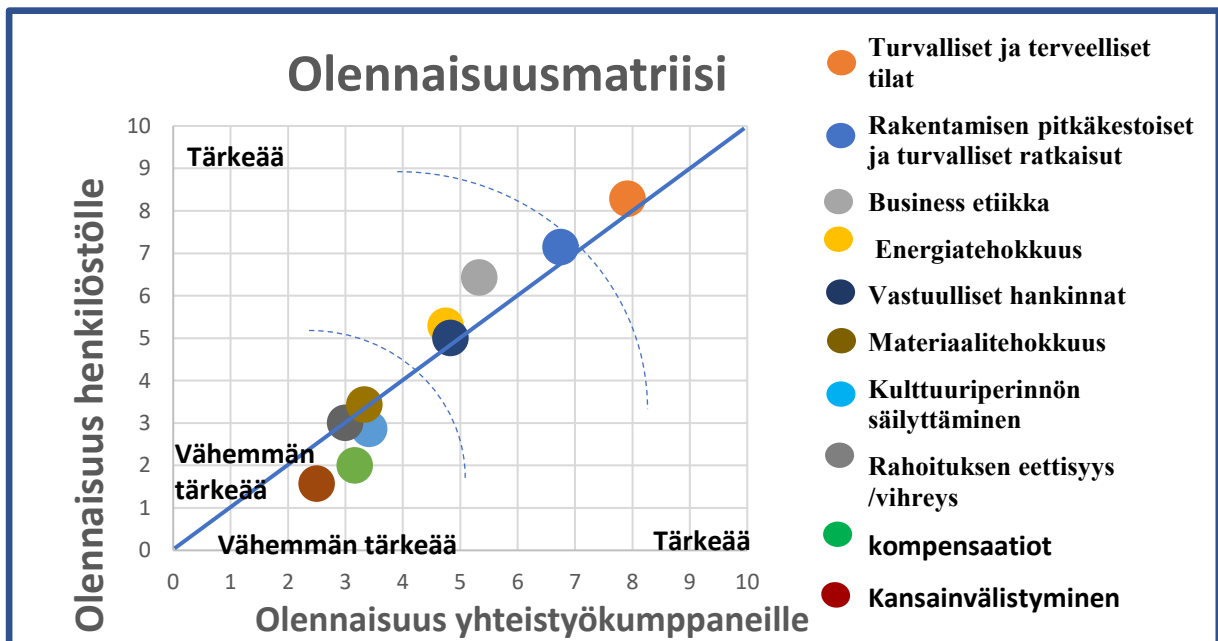
Tulevaisuuden kuvan rakentamisessa sekä tulevaisuuden sidosryhmäodotuksiin vastaamiseksi tehtiin myös kartoitus siitä, mitkä vastuullisuuden näkökulmat ovat tärkeitä yrityksen tärkeimmille sidosryhmille, eli omistajille, asiakkaille, kumppaneille sekä henkilöstölle. Tässä kyselyn osiossa kaikille vastaajille annettiin samat vastuullisuuden teemat, mitkä heidän tuli järjestää omasta mielestään tärkeysjärjestykseen, kun ajattelevat SYK:n liiketoimintaa. Teemoista oli jätetty pois taloudelliset näkökohdat, sillä niitä pidetään itsestäänselvyyksinä tai reunaehtoina, kun ajatellaan SYK:n liiketoimintaa, sillä vaatimus taloudellisesta tehokkuudesta on kirjattu osakassopimukseen. Siitäkin huolimatta tämä näkökanta tuli esille muutaman henkilön mainitsemana järjestelytehtävän yhteydessä ja sitä pidettiin silloin kaikkein tärkeimpänä tekijänä SYK:n vastuullisessa liiketoiminnassa. Toinen asia mikä tuli esille puuttuvana teemana oli innovatiivisuus tilakehityksen yhteydessä. Innovatiivisten tilojen tärkeyttä nosti esille erityisesti yksi haastateltava kolmestatoista. Muutamat muut korostivat moderneja ja uudenaikaisia tiloja.

”Tarve säästää tilakustannuksissa ja toisaalta modernit ja uudenaikaiset tilat. Eli siinä kulmakivet ja on vaikea yhtälö. Markkinahinta ja meillä on kova vaatimus siihen, että tilat ovat kaikkea yliopiston toimintaa tukevia, mutta ei menisi kalliimmaksi kuin ympärillä markkinassa.” (A10)

”Innovatiiviset Modernit, mahdollistavat ja tulevaisuuteen katsovat tilat. On tärkeintä. Tää on lähimpänä, että jos suunnittelu lähtee niin kuin ihan ykkösenä kattoon niin, että rakennetaan uusi talo niin se tarkoittaa tämän tulevaisuuden strategian mahdollistavat tilaratkaisut, että sen mä nostaisin ykköseksi.” (A3)

”Taloudellisuus ehkä puuttui noista lappusista.” (K1)

Olennaisuusmatriisista (kuvio 4) voidaan tulkita teemoja mitkä ovat nyt tärkeitä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien mielestä yrityksen toiminnassa. Tästä kuviosta huomaa, että henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden näkökulmat ovat hyvin saman suuntaisia, kun kaikki tulokset asettuvat hyvin lähelle diagonaalialue halkaisijaa. Jokainen vastaaja on laittanut nämä aihealueet tärkeysjärjestykseen ja sitten tärkeysjärjestyksen pohjalta on laskettu ryhmäkeskiarvot henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille, eli kaikille haastatetuille sidosryhmille. Tämä kuva on tehty ensisijaisesti GRI raportointia varten, jotta löydetään tärkeimmät aihealueet mihin keskittyä liiketoiminnassa ja mistä raportoida. Samaa kaaviota on kuitenkin perusteltua käyttää tässä vastuullisen brändinrakentamisen mallin työkaluna ja sitä varten sidosryhmille olennaisten asioiden määrittelyssä.



Kuvio 3. Olennaisimmat vastuullisuuden osa-alueet SYK toiminnassa 2018 - 2019. (SYK Oy, 2019).

Kuvioissa kolme on sidosryhmähaastattelujen olennaisimmat teemat kuvattu matriisissa. Kuviossa akseleilla ovat sisäiset ja ulkoiset näkemykset. Kun strategista toimintaa ja tavoitteita ajatellaan pitkäjänteisesti, niin kuvion pohjalta voidaan tulkita myös teemoja mitkä ovat todennäköisesti tärkeitä myös tulevaisuudessa. Kun vertasin kuviota aiemmin vuonna 2014 tehtyihin kyselyjen tuloksiin, olivat ne hyvin samansuuntaisia. Lähes samat asiat olivat sidosryhmien näkemyksien mukaan kiinnostavia silloin kuin mitkä tässä vuoden 2018–2019 kyselyssäkin. Olennaista matriisissa on se, että arvot kulkevat melko nätisti X ja Y akselin leikkauspisteessä. Kuvioista voidaan tulkita sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien pitävän samoja asioita lähes yhtä tärkeinä. Tämä tieto auttaa raportoinnin olennaisimpien asioiden löytämisessä ja määrittämisessä, tämänkaltaisen kuvion perusteella on helppo edetä raportoinnin ja vastuullisen yrityskuvan rakentamisen kanssa. Sidosryhmien samansuuntaiset näkemykset myös helpottavat viestittävien asioiden valintaa sekä yhdessä toimimista. Toisaalta, tämän vuotinen tutkimus tehtiin haastatteluina hyvin pienelle ryhmälle ajatellen koko yliopistoyhteisöä tai yrityksen kaikkia kumppaniryhmiä. Näin ollen on tärkeää todeta, että varmasti myös hyvin erilaisia näkemyksiä esiintyy sidosryhmien joukossa.

4.2 Yhteenveto tutkimustuloksista

Sisäisistä näkemyksistä löytyi hyvin paljon samankaltaisuutta kuin ulkoisistakin teemoista. Ehkä eroavaisuutena voisi todeta, että yrityksen sisällä koetaan asioiden olevan paremmin viestinnän ja luottamuksen kannalta. Yrityksessä ei kenties olla havaittu tätä luottamuspulaa niin voimakkaasti kuin se tuli asiakkaiden esittämänä esille. SYK:n henkilöstön näkemysten mukaan toimitaan tasavertaisesti ja oikein sekä rakennetaan yhdessä vastuullista tulevaisuutta yliopistojen kanssa. Vastuullisuutta pidettiin ilman muuta tärkeänä asiana SYK:lle ja sidosryhmien näkemysten mukaan sitä pitäisi tuoda voimakkaasti esille ja brändäytyä vastuulliseksi toimijaksi ja toimia sen mukaisesti.

Kaikesta edellä esille tuodusta sekä tutkimusaineistoa useita kertoja läpi selatessani tuli päälimmäisiksi teemoiksi ja brändin rakentamisen kulmakiviksi avoimuus ja luottamuksen rakentuminen. Näistä omistaja-asiakkaat olivat eniten huolissaan ja toivoivat todella lisää tilaisuuksia vaihtaa ajatuksia. Osa henkilöistä myös näki, että olisi äärimmäisen tärkeää pohtia yhdessä eri vaihtoehtoja, esimerkiksi silloin kun yliopisto joutuu luopumaan tiloista syystä tai toisesta. Myöskin ennen suuria peruskorjaus- tai uudisrakennushankkeita kaivattiin enemmän keskustelua, rakentamisprojekteihin ja tilojen laatuun sinänsä ollaan tyytyväisiä. Haastatteluista pystyin

tulkitsemaan, että yliopistoissa asiakkaat odottavat yrityksen työntekijöiltä ja johdolta erityisesti asiantuntijuutta ja sen esille tuomista silloin kun tilanne sitä vaatii. Tilanteen tunnistaminen on tietysti usein melko haastavaa ja viestinnän sekä toimenpiteiden oikea ajoittaminen. Tämän vuoksi olisi tärkeää tuntea sidosryhmät erittäin hyvin ja omata luottamuksellinen sekä vastavuoroinen suhde sidosryhmien kanssa.

Usein yliopistojen tilapalvelut sekä hallinto toimivat oman näkemyksensä mukaan monissa yliopistoissa suhteellisen pienillä resursseilla, joten he kaipaavat tukea sekä sparrausta ja SYK:n toiminnan kautta tulevaa asiantuntemusta tilojen suhteen. Myöskin tulkitsin useasta kommentista, että kampuksilla tarvitaan paljon me-henkeä sekä yhteistyötä niin pienissä kuin suurissakin operatiivisissa asioissa.

Tulevaisuudessa on tarjolla upeita mahdollisuuksia sellaiselle toiminnalle, mitä rakennetaan yhdessä ja missä sidosryhmäsuhteet otetaan laajasti huomioon. Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kommentteista kumpusi läpi koko aineiston sellainen positiivisuus, mikä kertoo siitä, että henkilöt, jotka yrityksen työntekijöitä tuntevat, tietävät yrityksen edustajien pyrkimyksen puhalttaa asiakkaidensa kanssa yhteen hiileen. Se on selvästi välittynyt sidosryhmille, että yrityksen työntekijät ovat todella sitoutuneita asiakkaan asioiden hoitamiseen parhain päin. Teke mistä tuntuu eniten olevan koko yhteisön luottamuksen voittamisessa sekä kommunikaation kulun parantamisessa. Ristiriitaisia näkemyksiä löytyi myös siitä, tulisiko SYK brändiä rakentaa, mutta kun asiaa käsiteltiin enemmän, niin jokainen loppujen lopuksi oli sitä mieltä, että yritys tarvitsee omat kasvot markkinoilla. Joissain tapauksissa nähtiin, että SYK:n hyvästä brändistä on hyötyä myös asiakkaille. Brändäyksen ja tunnetuksi tulemisen saralla riittää haastateltujen kommenttien mukaan paljon tekemistä, samoin kuin yrityksen operatiivisen ja avoimen viestinnän synnyttämisessä.

Taulukko 5. Empirian yhteenveto

Brändin rakentamisen osatekijät	Havainnot
Luottamus	Luottamus on edellytys. Luottamus kasvaa jokaisessa seuraavassa vaiheessa, kun avointa yhteistyötä tehdään.
Vastuullisuuden integrointi brändin ytimeen	Ensimmäinen varsinainen toimenpide, strategiset valinnat ja johdon sekä omistajien sitouttaminen pitkäaikaiseen vastuulliseen toimintaan.
Sidosryhmien sitouttaminen	Kaikki sidosryhmät tulee sitouttaa, jotta päästään tavoitteisiin ja brändäys voi onnistua. Sitoutumista tapahtuu parhaimmin, kun jaetaan yhteiset päämäärät ja sovitaan yhteisistä tavoitteista.
Toteuttaminen	Toteuttamisessa konkretisoituvat suunnitelmat. Kun toteuttaminen on käynnissä ja asioita tapahtuu, niin myös se lisää luottamusta sidosryhmissä.
Viestintä	Viestintä on tärkeää niin operatiivisesti kuin strategisestikin. Arkipäivän viestinnän tulee sujua, jotta voidaan päästä tavoitteisiin ja erottua hyvällä brändillä. Brändin kirkastamiseksi tarvitaan myös paljon strategista viestintää yrityksen toimista kertomiseksi.
Arviointi	Arviointi jatkuvalla syklillä on tärkeää, jotta huomataan jos jotakin on menossa vikaan ja voidaan säätää ja tehdä korjaavia toimenpiteitä.
Haasteet	Haasteena on, että jokin osa-alue ei toimi tai onnistu kuten suunniteltu. Kaikkiin osa-alueihin tulisi kiinnittää huomiota. Suurimpana haasteena SYK:n osalta nähtiin luottamuksen rakentuminen sekä avoin viestintä.
Mahdollisuudet	Mahdollisuudet ovat rajattomat, jos brändinrakentaminen tämän kaavan mukaan onnistuu. Jos kaikki osa-alueet on tehty hyvin ja toimivat, ovat myös sidosryhmät tyytyväisiä ja liiketoiminta onnistuu ja yhteisiä projekteja on helppompi toteuttaa.

Taulukossa viisi on tiivistettynä empirisen aineistoni tärkeimmät havainnot vastuullisesta brändinrakentamisesta kiinteistöliiketoiminnassa. Vasemmanpuoleisessa sarakkeessa on brändinrakentamisen osatekijät ja oikeanpuoleisessa sarakkeessa on tiivistettynä havainnot mitä niistä on empiriassa tehty.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tieteellinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut yhtäältä ymmärtää, kuinka vastuullinen brändi syntyy, ja toisaalta löytää malli aikaisempaan tutkimustietoon perustuen, kuinka vastuullista brändiä voidaan kiinteistöliiketoiminnassa rakentaa. Tutkimuksen tavoitteena oli katsoa asiaa kiinteistöliiketoiminnan näkökulmasta, tapausyrityksen avulla. Tämä tutkimus pyrki myös lisäämään ymmärrystä sidosryhmien näkemyksistä ja odotuksista tapausyrityksen toiminnasta sekä tarpeista olla vastuullinen yrityskansalainen. Tutkimuksen avulla pyrittiin vastaamaan kysymykseen:

Kuinka vastuullista brändiä voidaan rakentaa kiinteistöliiketoiminnassa?

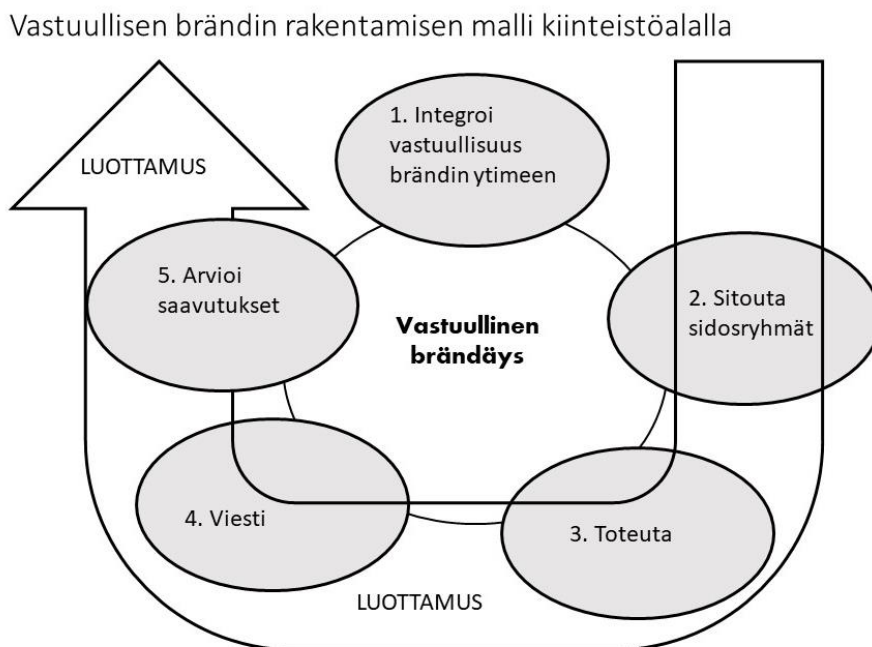
Alakysymyksinä esitettiin lisäksi:

1. *Kuinka brändiä rakennetaan sidosryhmäyhteistyössä, ja mitä elementtejä siihen sisältyy?*
2. *Mitä haasteita ja mahdollisuuksia on vastuullisen brändin rakentamisessa kiinteistöliiketoiminnassa?*

Nostan tutkimuksesta esille yhteenvetona vastuullisen brändin rakentamisen mallin kiinteistöliiketoiminnassa. Malli on esitelty alla kuviossa neljä. Tämä malli pohjautuu kirjallisuuteen sekä empiriaan. Empiriassa nousi voimakkaasti esille luottamus ja sen tarpeellisuus niin sidosryhmäsuhteissa kuin myös vastuullisessa brändin rakentamisessa. Luottamusta syntyy jaetuista yhteisistä päämääristä sekä arjen toiminnasta, hyvästä viestinnästä ja tiedonvaihdesta sekä avoimuudesta. Seuraavassa kuviossa on tiivistetty ajatus vastuullisen brändin rakentamisesta kiinteistöalalla. Tuo malli pohjautuu aikaisempaan teoriaan ja tutkimukseen (Kujala, 2015), ja tämän lisäksi siihen on lisätty näkökulmia, mitkä tulivat esille haastatteluissa. Malli perustuu siihen, että rakennetaan brändäyksen viitekehys todellisten asioiden ja todellisen toiminnan pohjalta ja näin integroidaan vastuullisuus brändin ytimeen. Toiseksi olennaiseksi asiaksi osoittautui haastattelujen pohjalta luottamuksen voittaminen sidosryhmissä ja etenkin omistaja-asiakkaissa. Luottamusta käsiteltiin sen vuoksi omana kohtanaan läpi koko empirian ja sitä lisättiin myös teoriaosuuteen tutkimuksen edetessä. Luottamuksen rakentaminen onnistuu vain avoimella viestinnällä ja kommunikoinnilla sekä vahvojen sidosryhmäsuhteiden rakentamisella yhteistyön ja yhteisten projektien avulla (Schneider ja Sachs 2015, Kujala ja Korhonen 2017).

Sidosryhmien ja henkilöstön sitouttaminen laitettiin tässä tutkimuksessa samaan vaiheeseen, sillä niin sisäiset kuin ulkoisetkin sidosryhmät on pidettävä samalla tavalla tietoisina kaikesta viestinnästä. SYK:n osalta tämä on erityisen tärkeää siksi, että asiakkaat ovat myös omistajia.

Sitouttamisen jälkeen todella tärkeitä asioita ovat toteuttaminen viestintä (Kujala, 2015). Viestinnän puutteellisuudesta tuli melko paljon palautetta haastatteluissa. Viestintää ja sen toteuttamista olisi tässä brändin rakentamisvaiheessa hyvä suunnitella ja pohtia tarkemmin. Näiden jälkeen tulee vastuullisuuden arviointi, mitä tapahtuukin SYK:ssa jatkuvalla syklillä. Arvioinnin pohjalta toimintaa voidaan säätää ja parantaa niitä osa-alueita, mitkä eivät ole onnistuneet aikaisemmin.



Kuvio 4. Vastuullisen brändin rakentamisen malli kiinteistöliiketoiminnassa.

Aikaisemman tutkimuksen sekä haastatteluaineistoissa korostuneiden näkökulmien avulla pystyttiin rakentamaan yllä kuviossa viisi esitetyn vastuullisen brändäyksen mallin kiinteistöliiketoimintaan. Haastattelututkimusten perusteella perinteisesti kiinteistöalalla ei ole suurta luottamusta yrityksen ja asiakkaan välillä, vaan asiakkaat uskovat, että yritykset pyrkivät kaikilla toimillaan maksimoimaan omaa tuottoaan. Kiinteistöliiketoiminta on haastattelujen mukaan hyvin perinteinen liiketoiminta, jolloin uusimmat vastuullisuuden ajatukset eivät ensimmäisinä

rantaudu tälle alalle. Tämän vuoksi on kaikkien sidosryhmien sitouttaminen ja osallistaminen samanaikaisesti todella tärkeää, jotta pystytään rakentamaan luottamusta ja muuttamaan vallitsevaa käsitystä (Cohan, 2002, Kujala ja Korhonen, 2017). SYK:n omistaja-asiakkaat edellyttävät vastuullisuutta, kohtuullista hinnoittelua sekä yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta. Osa-kassopimukseen on myös kirjattu lauseke kaikkien omistajien tasapuolisesta kohtelusta. Tämä velvoittaa avoimuuteen, jotta ei pääse syntymään epäilyksiä eriarvoisesta kohtelusta.

Seuraavissa kohdissa esitellään mallin pohjalta tarkemmin vastuullisen brändinrakentamisen olennaisimmat elementit kiinteistöliiketoiminnassa. Kun nämä asiat on tehty huolella, ollaan kiinteistöliiketoiminnassa jo pitkällä vastuullisen brändäyksen tiellä. Nämä seuraavat kohdat ovat tieteellisen kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen mukaan tärkeimmät asiat mitkä vähintäänkin tulee tehdä hyvin, jos yritys haluaa brändäytyä vastuulliseksi toimijaksi (Kujala, 2015).

Yritysvastuun integrointi brändin ytimeen

On osoittautunut tärkeäksi integroida yritysvastuuta yrityksen varsinaiseen tekemiseen, jotta se ei jää vain irralliseksi osaksi yrityksen suorittamia yksittäisiä toimenpiteitä (Maio, 2003). Yritysvastuu ja vastuullisuus yleensä, toteutuvat parhaiten, kun ne ovat osa arkipäiväistä tekemistä. Tämän lisäksi yrityksen strategista toimintaa on järkevää vielä todentaa erilaisilla toimenpiteillä, kuten yritysvastuusta raportointi tai erilaisten vastuullisuus sertifikaattien hankinta (Sardinha ym. 2011). Sertifikaattien tulee perustua aitoihin kriteereihin ja toimintaan, ei vain ”ostettuihin” leimoihin. Monenlaisia sertifikaatteja ja yritysvastuu leimoja on saatavilla, mutta tärkeää on, että ne mittaavat todella yrityksen aitoja tekoja vastuullisuuden hyväksi. Näistä hyvä esimerkki on Suomen Yliopistokiinteistöt Oy:n käyttämä BREEAM sertifiointi, missä on tarkat määritelmät siitä, kuinka rakennus rakennetaan ja ylläpidetään ennen kuin se voi saada hyväksyttyä sertifikaattia. Sertifiointien sekä raportoinnin avulla rakennusten ja yritysten vertailu tulee kuluttajille helpommaksi ja mielekkäämmäksi. (Rakennusteollisuus, 2019.)

Myös vihreän rahoituksen ottaminen osaksi rahoitusta on hyvä esimerkki tästä integroimisesta. Vihreät joukkovelkakirjalainamarkkinat ja niille pääsy vaativat hyvin paljon evidenssiä siitä, kuinka rahat käytetään vihreämpiin vaihtoehtoihin. Projekteja mihin rahat on annettu, seurataan ja niille asetetaan tiukat tavoitteet. Tällaiset tavoitteet voivat olla esimerkiksi tiukemmat CO₂

päästötavoitteet kuin kansalliset määräykset edellyttävät tai pienemmät energiankulutustavoitteet kuin määräykset muuten edellyttäisivät. Ne voivat olla myös esimerkiksi tietyn tasoiset ympäristösertifikaattien saamiset kohteille tai muuta vastaavaa. (SYK Oy, 2018.) Asioista on myös raportoitava markkinoille säännöllisesti, jotta rahoittajat voivat todeta, että heidän rahojaan on käytetty kuten on luvattu. Tämänkaltainen strateginen ja operatiivinen toiminta yhdistettynä, on parasta juuri vastuullisuuden kannalta. Silloin toteutuvat vaaditut tavoitteet ja vastuullisuudesta ei voi tulla päälle liimattua tai se ei voi vaikuttaa esimerkiksi viherpesulta, kun taustalla on aitoa toimintaa.

Sitouta sidosryhmät ja henkilöstö

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että sidosryhmien sitouttaminen yrityksen strategiaan tavoitteisiin, kuten vastuullinen brändinrakentaminen tai muu samankaltainen asia, on äärimmäisen tärkeää. Sidosryhmien sitouttaminen onnistuu käytännössä vain avoimella vuoropuhelulla ja jakamalla yhteiset päämäärät ja tavoitteet (Kujala ja Korhonen, 2017). Myös yhteiset projektit ja yhdessä ratkaistut ongelmat vahvistavat sidosryhmäsuhteita tehokkaasti. Haastattelussa tuli esille, että pienetkin haasteet ja epäselvyydet, on tärkeää ottaa heti käsittelyyn. Kun asioita yhdessä ratkotaan esimerkiksi asiakkaiden tai kumppaneiden kanssa ne myös vahvistavat suhteita. Suhde voi kasvaa uusiin ulottuvuuksiin luottamuksen osalta, kun kaikkien osapuolien näkökulmat pystytään ottamaan huomioon tai ainakin kuuntelemaan kaikkien näkökohtia ja pääsemään yhteiseen ymmärrykseen jatkotoimenpiteistä. Tärkeää on, että kaikki osapuolet tulevat avoimesti kuulluiksi, ja että ratkaisut mihin päädytään tulevat selkeästi perustelluiksi. Nämä perusasiat tulivat esille haastatteluissa, kun puhuttiin luottamuksen rakentamisesta. Haastatteluissa nostettiin esille, että vuoropuhelun toteuttamiseen tarvittaisiin konkreettisia kasvotusten tapaamisia. Asiakkaat ja kumppanit kokivat, että vasta tapaamisissa luodaan todellista arvoa ja päästään korkeammalle tasolla kumppanuudessa. Tämän lisäksi esitettiin, että olisi hyvä, jos olisi olemassa jokin tekninen alusta, missä vuoropuhelu voi avoimesti toteutua. Tällainen voisi olla esimerkiksi jonkin tietyn ryhmän kesken, jolle nämä avoimet keskustelut ovat tärkeitä ja aiheet yhteisiä.

Läheisten sidosryhmien sitouttaminen on erityisen tärkeää SYK:lle, sillä yrityksellä on yhdenmukainen ja suurista pääasiakkaista koostuva omistaja-asiakasryhmä. Käytännössä voisi todeta, että lähes kaiken yrityksen informaation ja prosessien tulisi olla läpinäkyviä omistaja-asiakkaille, jotta luottamusta yrityksen toimintaan voi syntyä. Edellinen toteamus nousi lähes yksinomaan haastattelujen pohjalta, mutta sitä tukee vahvasti myös teoreettiset näkökulmat.

Organisaation sitouttaminen yhteisiin päämääriin ja strategiaan tavoitteisiin on äärimmäisen tärkeää, jotta jokainen tietää miksi tätä työtä tehdään ja mikä on yrityksen suuri päämäärä. Kujalan (2015) mukaan organisaation, sekä johdon että työntekijöiden sitouttaminen yhteisiin vastuullisuus tavoitteisiin ja vastuullisuuden toimeenpanemiseen on tärkeää erityisesti silloin kun yrityksen vastuullisuuden paineet ovat syntyneet ulkoisten sidosryhmien vaatimuksesta. Helposti saattaa käydä niin, että ryhdytään tekemään brändäystoimenpiteitä ulkoisia sidosryhmiä varten ja saatetaan jättää vähemmälle oman organisaation sitouttaminen vastuulliseen toimintaan (Kujala, 2015). Tutkimuskirjallisuuden sekä haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että olisi vaarallista ja huonoa riskienhallintaa ajatella, että sertifikaateilla ja raportoinnilla yritysten vastuut on hoidettu sen sijaan, että sitouduttaisiin pitkäjännitteiseen toimintaan sidosryhmäsuhteiden luomiseksi ja ylläpitämiseksi.

Organisaation sitouttaminen on tärkeää, jotta vastuulliset toimet toteutuvat yrityksen arjessa ja eettinen yrityskulttuuri syntyy. Jokainen organisaation jäsen myös luo kuvaa yrityksestä ja toimii niin sanottuna brändilähettiläänä. Luottamusta voidaan rakentaa myös henkilöstössä vain avoimuudella ja oikeudenmukaisuudella. Vastuullinen brändäys voi olla myös keino sitouttaa ja innostaa organisaation jäseniä, sillä myös organisaation jäsenet ovat yritykselle tärkeä sidosryhmä (Kujala, 2015).

Toteuttaminen

Asioiden laittaminen käytäntöön eli toteuttaminen, on tärkeää brändin rakentumisen kannalta. Tämä todettiin osittain jo kohdassa vastuullisuuden integrointi brändin ytimeen. Päätösten jälkeen tehdään suunnitelma, kuinka toimenpiteet viedään käytäntöön. Toteutuksessa olisi tärkeää myös pyrkiä osallistamaan organisaation jäseniä mahdollisimman laajasti, jotta vastuullisuus tulee osaksi yrityksen kulttuuria. Olisi myös tärkeää tehdä ohjeistusta ja selkeitä toimintatapoja siitä, minkälainen toiminta on tavoiteltavaa. Jos organisaation jäseniä vaihtuu, niin kirjalliset ohjeet ja dokumentit takaavat sen, että toiminta pysyy samanlaisena ja samansuuntaisena. Tämä on tärkeää yrityksen maineenhallinnan ja pysyvyyden kannalta. Mikäli yrityksen toimintaa tai toimintatapoja muutetaan, on myös silloin tärkeä osallistaa organisaation jäseniä mahdollisimman laajasti. Tällä tavalla kaikki pystyvät omaksumaankin muuttuneet toimintatavat ja osaavat toimia niiden mukaisesti.

Asiasta viestiminen

Viestinnän todettiin tutkimushaastatteluissa olevan yksi keskeisin osa luottamuksen rakentumiselle. Viestintä niin läheisille sidosryhmille, sisäisille sidosryhmille kuin myös julkisuudessa on yksi brändinrakentamisen kulmakiviä. Viestintä ja viestien kulkeminen todettiin osassa haastatteluista puutteelliseksi yrityksen ja sen asiakkaiden välillä. Pieni ristiriitaisuus mallin ja haastatteluiden välillä on siinä, että haastateltavat halusivat keskustella kaikesta operatiivisesta viestinnästä, ei vain vastuullisuusviestinnästä. Kaikista päätöksistä mitkä koskevat asiakasta pitäisi pystyä ensin kertomaan ja sen jälkeen vasta asioiden toimeenpano, jotta luottamusta pääsee syntymään. SYK:n osalta tämä voi tuntua haastavalta, sillä joskus asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja rakenteiden ymmärtäminen on vaikeaa. Aina ei voida olla täysin varmoja kenelle pitäisi asioista viestiä. Kaikki yliopistot ovat tässäkin asiassa uniikkeja, ja yliopistoissa saattaa olla hyvinkin erilaisia käytänteitä tiedonkulussa ja tiedottamisessa, erityisesti kiinteistöjen osalta. Tästä asiasta olisi hyödyllistä aloittaa jonkinlainen projekti jokaisen yliopiston kanssa. Projektin aiheena voisi olla - kuinka saadaan sidosryhmäkommunikaatiota parannettua, siten että kaikki osapuolet ja asiakkaat tulisivat kuulluiksi.

Suurimpien yhteistyökumppaneiden kanssa olisi tärkeää rakentaa siltaa viestinnän avulla, aivan kuten suuren yleisönkin. SYK:lla on tavoitteena saada lisää yritysasiakkaita kampuksille (SYK Oy), tämän vuoksi olisi tärkeää kertoa mielenkiintoisia uutisia yrityksen toiminnasta. Vastuullista toimintaa voi olla paljonkin, mutta jos asioista ei kerrota tai rakenneta selkeää viestintäsuunnitelmaa keskeisten asioiden ympärille, eivät sidosryhmät voi tietää yrityksen vastuullisuudesta. Suuren ja monitahoisen projektin läpivieminen vaatii monisidosryhmäyhteistyötä ja henkilöstön laajaa osallistumista hankkeeseen (Henisz ym., 2013).

Vastuullisen brändäyksen saavutusten arviointi

Vastuullisuuden ja sen myötä vastuullisen brändäyksen tuloksia on mahdollista arvioida erilaisten järjestelmien, kuten GRI:n tai BREEAMin avulla. Edellä mainitut kertovat yrityksen todellisista toimenpiteistä vastuullisuuteen. Brändin arviointia voidaan tehdä erilaisilla kyselyillä ja tutkimuksilla sekä mediatulojen valmiilla kyselyillä ja mediamittareilla. Nämä mittavat yrityksen esiintymistä mediassa ja siitä puhuttuja tai kirjoitettuja sävyjä. Sosiaalinen media ja siitä löytyvät analyysityökalut ovat myös hyvä keino arvioida kuinka yritys näyttäytyy suuralle yleisölle ja miten siitä puhutaan tai kirjoitetaan. Mihinkään näistä ei voi yksin luottaa, sillä brändin rakentuminen ja sen arviointi on hyvin laaja ja huokoinen asia, kuten Maio (2003) asian

ilmaisi. Kuitenkin näiden tutkimuskeinojen yhdistelmä antaa hieman suuntaviivoja siitä, mihin brändin kehitys on mennyt ja mihin suuntaan on menossa sekä kuinka on onnistuttu toiminnalle asetetuissa tavoitteissa. Kun tuloksia mitataan jatkuvasti, pystytään myös nopeasti tarvittaessa reagoimaan ja oikaisemaan kenties virheellisiä mielikuvia tai panostamaan johonkin osa-alueeseen, mitä ei olla saatu tarpeeksi tehokkaasti näkyviin.

Saavutusten arviointi on tärkeää, sillä vastuullisuus ja brändin kehitys pitää rakentua jatkuvalla parantamisella. Jotta jatkuvaa parantamista voi tapahtua, on saavutuksia arvioitava tietyllä syklillä, kun arviointi on tehty ja tulokset tiedossa voidaan lähteä jälleen seuraavalle kierrokselle ja pyrkiä parantamaan toimintaa. Näin saavutetaan pikkuhiljaa tavoitteita mitä yrityksen brändille ja vastuullisuudelle on asetettu. Arviointia toteutettaessa sykleissä, johtaa se myös toteutuessaan yrityksen laajempaan tunnettavuuden kasvuun ja brändimielikuvan kirkastumiseen.

Vastuullisen brändin haasteet ja mahdollisuudet

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että vastuulliselle brändinrakentamiselle on suuri tilaus ja tarve. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että asiakkaat odottavat tältä yritykseltä vastuullisuutta jo vakiona, eli eivät ole valmiita varauksetta siitä enempää maksamaan, mutta toisaalta edellyttävät sitä yritykseltä. Yrityksen vastuullisuustoimet ovat etenkin rakentamisen ja ylläpidon osalta olleet myös asiakkaiden todennettavissa. SYK on sertifioinut rakennuksia ympäristöystävällisiksi, on lähtenyt vihreän rahoituksen ohjelmaan ja on ottanut alusta asti sisäilma-asiat vakavasti sekä tavoitteeksi turvalliset ja terveelliset tilat kaikille. Yrityksellä on myös vastuullisuusvisio, Euroopan vastuullisimmat kampukset vuoteen 2030 mennessä, ja sille toteutussuunnitelmia. (SYK Oy, 2018).

Haastattelujen perusteella SYK:lle haasteena saattaa olla kommunikoinnin kehittäminen suurien asiakkaidensa kanssa. Yliopistojen viestintäkulttuurit sekä käytänteet eroavat toisistaan, mikä vaikeuttaa yhteisen viestintäkulttuurin rakentamista. Tämä vaatimus ja haaste ei kuitenkaan voi kohdistua asiakkaaseen, vaan SYK:n olisi löydettävä keinot saada oma viestintä ymmärrettäväksi kaikille. Tutkimustulosten perusteella kannattaa kiinnittää huomiota ja pyrkiä yliopistojen kanssa löytämään menettelytapa, millä tämä puutteellinen tiedonkulku saadaan käännettyä toimivaksi viestinnäksi.

Luottamuksen tärkeys tuli voimakkaasti esille sidosryhmähaastatteluissa. Luottamus lisättiin myös edellä kuviossa neljä esiteltyyn vastuullisen brändin rakentamisen malliin kiinteistöliiketoiminnassa. Mikäli luottamusta ei syntyisi olisi se toinen haaste vastuulliselle brändin rakentamiselle. Luottamuksen rakentamiselle löytyy avaimia vastuullisesta brändin rakentamisesta, avoimesta viestinnästä. Luottamusta lisäävät myös henkilökohtaisten ja pitkäaikaisten suhteiden systemaattinen rakentaminen. Greenwoodin ja Van Buren III:n (2010) mukaan luottamus on olennaisena osana organisaation ja sidosryhmien välisissä suhteissa. Luottamuksen syntyminen on olennaista, jotta suhde voi kehittyä yhteistyökykyiseksi ja merkitykselliseksi. Luottamusta arvostetaan niin keinona kuin päämääränäkin ja tämän vuoksi sidosryhmien välinen luottamus vaikuttaa positiivisesti arvonaluontiin asiakaskeisissä sidosryhmissä (Schneider ja Sachs, 2015).

Vastauksena tutkimuskysymykseen esitän kolme propositiota:

Propositio 1) Kiinteistöliiketoiminnan alalla on mahdollista rakentaa vastuullista brändiä. Vastuullinen brändin rakentaminen toteutetaan viiden osatekijän avulla. Osatekijät ovat: vastuullisuuden integroiminen brändin ytimeen, sidosryhmien sitouttaminen, toimenpiteiden toteuttaminen, vastuullisuudesta viestiminen sekä arviointi. Näiden osatekijöiden tuloksena on mahdollista rakentaa luottamusta mitä tarvitaan menestyksekkään liiketoiminnan ja hyvien sidosryhmäsuhteiden ylläpitämiseksi.

Jotta vastuullinen brändi saadaan toteutumaan, tulee kiinnittää erityisesti huomiota todellisten tekojen implementointiin sekä avoimeen viestintään ja luottamuksen rakentamiseen sidosryhmissä. Schneiderin ja Sachsin (2015) mukaan luottamuksella on keskeinen rooli, kun pyritään ymmärtämään sidosryhmäsuhteita ja niiden yhteistyöpotentiaalia. Sidosryhmäsuhteiden merkitys on noussut koko ajan tärkeämmäksi yrityksen menestymisen kannalta. (Maio, 2003.)

Propositio 2) Vastuullisen liiketoiminnan ja brändäyksen mahdollisuudet kasvavat tulevaisuudessa. Sidosryhmät, suuri yleisö ja sijoittajat ovat ryhtyneet kiinnittämään yhä enemmän huomiota vastuullisuuteen ja ekologisuuteen ja nämä toimivat ajureina koko vastuulliselle liiketoiminnalle.

Kuluttajien taholta ollaan huolissaan esimerkiksi kasvihuoneilmiön vaikutuksista maapalloon, ja huolien myötä kasvaa vihreiden ja vastuullisesti tuotettujen tuotteiden kysyntä kaiken aikaa

(Ottman, 2017). Osa kuluttajista valitsee tuotteen vastuullisuuden perusteella ja jos yritys on onnistunut brändäämään itsensä uskottavasti vastuulliseksi ja todistamaan sitä esimerkiksi sertifikaatein, voivat kuluttajat olla valmiita maksamaan tuotteesta jopa enemmän kuin ei-sertifioidusta vastaavasta (Sarkar, 2012).

Propositio 3) Haasteeksi sidosryhmäyhteistyölle saattaa muodostua luottamuksen rakentuminen kiinteistönomistajan ja asiakkaan välillä, mikäli tähän ei kiinnitetä erityistä huomiota. Luottamusta voidaan parhaiten rakentaa avoimella viestinnällä sekä yhteisillä ja jaetuilla päämäärillä ja niihin sitoutumisella.

Kujalan ja Korhosen (2017) mukaan luottamukselliset suhteet ovat yleensä pitkäaikaisia ja niihin sisältyy sellaista ainutlaatuisuutta mitä muiden toimijoiden on vaikea, jopa mahdoton kopioida. Luottamus myös rakentuu yhteisille, jaetuille päämäärille ja näiden lisäksi on tärkeää vahvistaa yhteistyötä kirjallisella sopimuksella (Kujala ja Korhonen, 2017). Tutkimus-haastattelujen pohjalta voidaan vielä todeta, että luottamuksen syntyminen vaatii avointa viestintää ja kommunikaatiota sekä läsnäoloa asiakkaan arjessa ja asiakkaan ongelmien ratkaisemisesta.

5.2 Käytännön merkitys

Tästä tutkimuksesta voi olla käytännön hyötyä tapausyritykselle, mikäli se päättää ryhtyä rakentamaan vastuullista brändiä tai tekemään aktiivista sidosryhmäyhteistyötä. Tutkimuksesta voi olla hyötyä laajemminkin kiinteistöalalle sekä rakennusosalalle. Tämä tutkimus on osoittanut, että vastuullista brändiä on mahdollista rakentaa kiinteistöliiketoiminnan alalla. Tutkimus on nostanut esille myös kiinteistöliiketoiminnan erityispiirteitä, mitä on tärkeä huomioida, kun vastuullista brändiä aletaan rakentamaan tai sidosryhmäyhteistyötä toteuttamaan.

Tutkimuksessa löydettiin malli, minkä avulla voidaan vastuullista brändiä rakentaa. Tämän mallin osatekijöitä ovat vastuullisuuden integroiminen brändin ytimeen, sidosryhmien sitouttaminen, toiminta, viestintä, vastuullisuuden arviointi sekä uutena elementtinä luottamus. Luottamus korostui tässä tutkimuksessa viestinnän ohella merkittäväsi. Tämän tutkimuksen osalta voidaan osoittaa, että luottamus on yksi elementeistä, mikä kasvaa toiminnan ohella. Luottamukselle ei erikseen pystytä osoittamaan tiettyä toimenpidettä minkä suorittamalla luottamusta syntyisi. Luottamus kasvaa ja kehittyy onnistuneen ja avoimen yhteistyön ja viestinnän myötä.

Vastuullisen brändin rakentamiseen liittyy myös haasteita. Haasteena saattaisi olla, että jotakin näistä osa-alueista ei pystyttäisi toteuttamaan. Silloin ei myöskään vastuullinen brändi synny täydellisesti, vaan jää siltä osin vajavaiseksi. Yksi suuri haaste voi olla myös luottamuksen puute. Mikäli luottamusta ei synny, ei silloin voi olla myöskään hedelmällistä sidosryhmäyhteistyötä tai brändiä. Brändi on yrityksen kasvot markkinoilla ja sen määrittävät aina sidosryhmät, sillä kyse on siitä, kuinka sidosryhmät yrityksen näkevät ja minkälaisena ne yritystä pitävät.

Vastuullinen brändi on myös suuri mahdollisuus. Onnistuessaan täydellisesti, eli kaikki osa-alueet saadaan suoritettua menestyksekkäästi ja vielä useaan kertaan, jolloin brändimielikuva vahvistuu, voi yritys saada aikaan tavoittelemiaan asioita helposti. Kun sidosryhmät ovat tyytyväisiä ja pitävät yritystä vastuullisena ja läheisenä kumppanina, on myös suurempien projektien läpimeno onnistuneesti ja helposti todennäköisempää. Yrityksen on myös helppo toimia moneen suuntaan, jos sen brändi on kunnossa ja sidosryhmät ovat sitoutuneita yritykseen ja tekevät sen kanssa mielellään asioita. Silloin myös sidosryhmät, niin sisäiset kuin ulkoisetkin puhuvat ja ajattelevat yrityksestä positiivisesti.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksia on perinteisesti pyritty arvioimaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Laadullisen tutkimuksen piirissä näiden käyttöä on kritisoitu, koska ne ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä, ja ne myös vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. (Tuomi ja Sarajärvi, 2002.) Tätä tutkimusta pyritään arvioimaan Lincolnin ja Cuban (1985) menetelmän avulla, heidän mukaansa todellisuus on erilaisia konstruktioita. Lincolnin ja Cuban (1985) menetelmän avulla tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan neljän ominaisuuden kautta, joita ovat uskottavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), arviointi tai riippuvuus (dependability) ja vahvistettavuus (confirmability).

Parkkila ja kollegat (2000) näkee uskottavuuden toteutuvan, kun tutkimukseen osallistuneista on tuotettu riittävä kuvaus ja arvio kerätyn aineiston totuudenmukaisuudesta. Tynjälä (1991) taas katsoo uskottavuuden luotettavuudeksi, jonka osatekijöitä ovat totuusarvo, sovellettavuus, pysyvyys ja neutraalisuus. Tämä tutkimus on uskottava, sillä aineistoa on kerätty laajasti ja aineisto on dokumentoitu huolellisesti, ja tutkimukseen osallistuneista on tuotettu laaja kuvaus

sekä aineisto on nauhoitettu ja koodattu sekä taltioitu yrityksen tietokantaan. Empiirisenä aineistona on hyödynnetty monipuolisia lähteitä. Ensisijaisena aineistona haastattelututkimuksen taltiointeja ja toissijaisena aineistona yrityksen kirjallisia materiaaleja. Aineisto on totuudenmukaisesti taltioitu, ja lisäksi aineoston tuloksia voi soveltaa myös muille aloille tai muihin vastaaviin yrityksiin. Tutkimus on toteutettu puolueettoman neutraalisti.

Tulosten siirrettävyydestä Parkkila ja kollegat (2000) toteavat, että tulosten pitäisi olla siirrettäviä tutkimuskontekstin ulkopuoliseen kontekstiin, mikä olisi vastaavanlainen. Kun taas Tynjälä (1991) näkee, että tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin on riippuvainen siitä, kuinka samantapainen on sovellusympäristö ja tutkittu ympäristö. Tämä tutkimus on siirrettävissä myös tutkimuskontekstin ulkopuoliseen kontekstiin kiinteistöliiketoiminnassa.

Tutkimuksen arvioinnista tai riippuvuudesta toteavat Eskola ja Suoranta (1996), että tutkijan pitäisi ottaa mahdollisuuksien mukaan huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttamaan pystyvät tekijät. Tätä pyrin huomioimaan koko tutkimukseni ajan, ja annoin nousta aineistosta asioita vapaasti ja nostin ne esille tutkimukseen vain, jos ne osoittautuivat merkittäviksi, sillä tavalla että usea haastateltu mainitsi samasta asiasta. Kun asia on merkittävä, tulee se ottaa mukaan tutkimukseen, mutta toisaalta on hyvä välttää vain kerran mainittuja asioita nousemasta liian merkittävään asemaan, eli kaikkea ei voi tutkimukseen sisällyttää. Tutkijan pitää tässä pystyä olemaan ratkaisija ja osata jättää pienet merkityksettömät asiat huomiotta.

Vahvistettavuuden Parkkila ja kollegat (2000) näkee tehtyjen ratkaisujen ja päättelyn oikeutuksena. Ratkaisut tulee heidän mukaansa esittää niin seikkaperäisesti, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja myös arvioimaan sitä. Pyrin kirjoittamaan tämän tutkimuksen niin selkeästi ja seikkaperäisesti, että sitä olisi kenen tahansa lukijan helppo seurata. Pyrin siihen, että minun päättelyni ja tekemäni tulkinnat olisivat lukijalle selkeitä ja perusteltuja.

Tutkimuksessani toteutui myös tutkimuksen triangulaatio monella tavalla. Tuomi ja Sarajärvi (2002) kirjoittavat triangulaation olevan toimintasuunnitelma, jonka avulla tutkija pystyy ylittämään ennakkoluulonsa, sillä triangulaatiossa ei voi sitoutua vain yhteen näkökulmaan. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa (Tuomi ja Sarajärvi, 2002). Tässä tutkimuksessa periaate toteutuu aineiston monipuolisuudella, erilaisia aineistoja on kerätty haastatteleamalla, yrityksen tiedoista sekä

tutkimuskirjallisuudesta. Aineistoa myös käsitellään teoriasidonnaisesti, mutta empiirialla täydentäen ja arvioiden.

Tapaustutkimuksen yritys toimii kiinteistöliiketoiminnassa, jossa kiinteistöt sisältävät paljon erikoistiloja, kuten tutkimuslaboratorioita tai suuria luentosaleja ja jopa potilaiden hoito- tai vastaanottotiloja. Tämä erikoislaatuisuus saattaa vaikuttaa siten, että kaikki tutkimuksen tulokset eivät sovellu suoraan hyödynnettäviksi perinteisemmille liike- tai asuntokiinteistötoimijoille. Tämän tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää myös sitä, että yrityksen liiketoimintamalli ja asiakaskunta on suhteellisen uniikki ja poikkeaa normaalista kiinteistöliiketoiminnasta melko paljon. Näitä tuloksia ei suoraan kyseenalaistamatta voi soveltaa perinteiseen, täysin kaupalliseen tai pörssiyrityksen liiketoimintaan.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Luottamus ja sidosryhmäyhteistyö on nähty hyvin tärkeinä asioina yrityksille, mikä tuli esille haastatteluissa tutkimusta tehdessäni. Olisi mielenkiintoista ja tärkeää liiketoiminnan kannalta tutkia tarkemmin ja syventää ymmärrystä, sidosryhmäyhteistyöstä sekä luottamuksesta kiinteistöliiketoiminnassa ja rakennusalaalla. Tutkimusta tehtäessä sekä alaa seurattessani, on syntynyt mielikuva, että näillä aloilla luottamus ja sidosryhmäyhteistyö on erityisesti korostunut ja merkityksellinen asia. Perinteisesti kiinteistöliiketoimintaa ja rakennusalaan pidetään ensisijaisesti voittoa tavoittelevina yrityksinä, eikä niinkään vastuullisina. Onko mahdollisesti niin, että perinteisesti luottamusta vuokranantajan ja vuokralaisen välillä ei ole helposti syntynyt? Vai onko kenties niin, että ei olla edes pyritty luomaan keskustelukulttuuria näiden sidosryhmien välille?

Itseäni kiinnostaa näkökulma, missä arvoa syntyy sidosryhmäyhteistyön ja brändinrakentamisen välillä molempiin suuntiin ja eksponentiaalisesti. Voisiko tästä tehdä oletuksen, että brändiä rakentamalla sidosryhmien kanssa yhdessä syntyy luottamusta, mikä vaikuttaa sidosryhmäsuhteisiin ja kumuloituu kasvavaksi brändin arvostukseksi. Edellä mainitussa näkökulmassa kiinnostaisi kasvaako yrityksen brändin arvo sidosryhmäyhteistyön myötä.

Mielestäni nämä molemmat, kiinteistöliiketoiminta ja rakennusala, kaipaavat lisää tutkimustietoa vastuullisuudesta, sidosryhmätoiminnasta ja luottamuksen syntymisestä. Näiden alojen

osalta en löytänyt tieteellisiä julkaisuja myöskään vastuullisesta brändinrakentamisesta. Tutkimustiedosta voisi näille aloille olla erityisesti hyötyä tulevaisuuden liiketoimintamalleja rakennettaessa.

LÄHDELUETTELO

- Anholt S., (2010). Editorial, Definitions of place branding – Working towards a resolution. *Place branding and Public Diplomacy*, 6(1), 1-10.
- Breeam (2019). What is Breeam? Viitattu 5.5.2019. [breeam.com](https://www.breeam.com) sivustolta: <https://www.breeam.com/>
- Cabezas H., Diwekar U. (Eds.), (2012). *Sustainability: Multi-Disciplinary Perspectives*. Bentham. USA.
- Caniato F., Caridi M., Crippa L., Moretto A. (2012). Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 659–670.
- Chiang K., Wachtel G., Zhou X., (2019). Corporate Social Responsibility and Growth Opportunity: The Case of Real Estate Investment Trusts. *Journal of Business Ethics*, 155, 463–478.
- Cicero, (2018). Cicero shades of green, second opinions. Viitattu 19.2.2019, [Cicero.oslo.no/en/verkkosivulta](https://www.cicero.oslo.no/en/verkkosivulta), <https://www.cicero.green/second-opinions>
- Cohan John A., (2002). “I Didn’t Know” and “I Was Only Doing My Job”: Has Corporate Governance Careened Out of Control? A Case Study of Enron’s Information Myopia. *Journal of Business Ethics* 40, 275–299.
- Cuba E.G., Lincoln Y.S., (1994) Competing paradigms in qualitative research. N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (eds.) *Handbook of qualitative research*. Sage. USA. 105–117.
- de Chernatony L., (2003). *From brand vision to brand evaluation: Strategically building and sustaining brands*. Oxford. Elsevier Butterword Heinemann.
- Eriksson P., Koistinen K., (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4/2005. Savion Kirjapaino Oy, Kerava.

- Eriksson P., Kovalainen A., (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage. London.
- Eskola J., Suoranta J., (1996). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Euroopan komissio, (2019). Viitattu 5.5.2019 Euroopan komission sivulta: https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en
- Fan Ying, (2005). Ethical Branding and Corporate Reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (4), 341–350.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston. Pitman.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L., de Colle S., (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge.
- Freeman R.E., Kujala J., Sachs S., Stutz C., (2017). Stakeholder Engagement: Practicing the Ideas of Stakeholder Theory. *Issues in Business Ethics* 46. Springer.
- Friedman A.L., Miles S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies* 39.
- Gatti L., Caruana A., Snehota I., (2012). The role of corporate social responsibility, perceived quality and corporate reputation on purchase intention: Implications of brand management. *Journal of Brand Management*, 20(1), 65–76.
- Greenwood, M. & Van Buren III, H. (2010). Trust and stakeholder theory: Trustworthiness in the organization-stakeholder relationship. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 425–438.
- Henisz J. W., Dorobantu S., Nartey Lite J., (2013). Spinning Gold: The Financial Returns to Stakeholder Engagement. *Strategic Management Journal* 35, 1727–1748.

- Hirsjärvi S., Hurme H., (2011). Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki University Press.
- Kujala J., (2015). Branding as a Tool for CSR. In Wolf, R., Issa, T., Thiel, M. (Eds.) Empowering Organizations through Corporate Social Responsibility. Business Science Reference, IGI Global. 266–287.
- Kujala J., Lehtimäki H., Myllykangas P., (2017). Value Co-creation in Stakeholder Relationships: A Case Study. In Freeman, R.E., Kujala, J., Sachs, S. (Eds.) Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases. Springer. 15–30.
- Kujala J., Korhonen A., (2017). Value Creating Stakeholder Relationships in the Context of CSR. In Freeman, R.E., Kujala, J., Sachs, S. (Eds.) Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases. Springer. 63–85.
- Maio E., (2003). Managing Brand in the New Stakeholder Environment. *Journal of Business Ethics* 44, 235–246.
- McKormick A., (2012). Building the company brand: Connecting CSR to the business. *Journal of Brand Strategy* 1(2), 106–117.
- Ottman J., (2011), *The New Rules of Green Marketing, Strategies, tools, and inspiration for Sustainable Branding*. Berrett-Koehler. New York.
- Palma N.C., Visser M., (2012). Sustainability creates business and brand value. *Journal of Brand Strategy* 1(3), 217–222.
- Parkkila M., Välimäki M., Routasalo P., (2000). Kuvaileva tutkimus pitkäaikaisessa laitoshoidossa olevan potilaan yksinäisyydestä. *Hoitotiede* 12, 26–35.
- Rakennusteollisuus (2019). Ympäristöluokitukset tekevät kiinteistöistä vertailukelpoisia. Viitattu 29.4.2019, rakennusteollisuus.fi verkkosivulta: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Ilmasto-ymparisto-ja-energia/Rakentaminen-ja-vaaralliset-aineet/Ymparistoluokitukset/>

- Rakli ry (2019). Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. Viitattu 19.2.2019, Rakli.fi verkkosivulta: <https://www.rakli.fi/media/toimitilat/kiinteistoliiketoiminnan-sanasto.pdf>
- Rakli ry (2019). Kiinteistöalan yhteiskunnallinen ja kansantaloudellinen merkitys -selvitys. Viitattu 24.3.2019, Rakli.fi verkkosivulta: https://www.rakli.fi/media/tietoa-kiinteistoalasta/faktaa-alasta/2014_kiinteistoalan-yhteiskunnallinen-ja-kansantaloudellinen-merkitys_netires.pdf
- Roloff J., (2007). Learning from multi-stakeholder networks: Issue-focussed stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 82, 233–250.
- Sardinha I., Reijnders L., Antunes P., (2011). Using corporate social responsibility benchmarking to identify and asses corporate social responsibility trends of real estate companies owning and developing shopping centres. *Journal of Cleaner Production* 19, 1486–1493.
- Scheiner, T. & Sachs, S. (2015). The impact of stakeholder identities on value creation in issue-based stakeholder networks. *Journal of Business Ethics*, 144, 41–57.
- Sarkar A.N., (2012). Green Branding and Eco-Innovations for Evolving a Sustainable Green Marketing Strategy. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation* 8 (1), 39–58.
- Shilling M., Chiang L., (2011). The effect of natural resources on a sustainable development policy: The Approach of non-sustainable externalities. *Energy Policy* 39, 990–998.
- Suomen Yliopistokiinteistöt Oy, (2019). Sosiaalinen vastuu, Vuosikertomus 2018. Viitattu 8.4.2019 Vuosikertomuksen sivut: <https://vuosikertomus.sykoy.fi/2018/vastuullisuus/sosiaalinen-vastuu/>
- Suomen Yliopistokiinteistöt Oy, (2019). Suomen Yliopistokiinteistöt Oy, perustiedot. Viitattu 24.2. 2019, sykoy.fi verkkosivulta: <https://sykoy.fi/suomen-yliopistokiinteistot-oy/>

SYK Oy, (2018). Yrityksen materiaalit yrityksen M-Files -järjestelmästä.

SYK Oy, (2019). Yrityksen materiaalit yrityksen M-Files -järjestelmästä.

The Guardian, (2003). Coca-Cola plant must stop draining water. Viitattu 8.4.2018, The Guardian verkkosivuilta:https://www.theguardian.com/world/2003/dec/19/india.sciencenews?CM=share_btn_fb

Tuomi J., Sarajärvi A., (2003). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Tynjälä P., (1991). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudesta. Kasvatus 22(5–6), 387–398.

Wallpach von S., Hemetsberger A., Espersen P., (2016). Performing Identities: Process of brand and stakeholder identity co-construction. Journal of Business Research 70, 443–452.

LIITE 1, Teemahaastattelurunko

SYK sidosryhmähaastattelu

Haastattelussa käsitellään yhteistyötä sekä vastuullisen brändin näkökulmia. Tämä haastattelu nauhoitetaan ja sitä hyödynnetään SYK:n GRI raportoinnin olennaisten asioiden määrittelyssä sekä Vastuullisen Brändinrakentamisen pro gradu -tutkielmassani.

Lopetellaan haastattelu järjestelytehtävällä. Kymmenen vastuullisuuden näkökulmaa tulisi laittaa SYK:n liiketoiminnan kannalta tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen. Näkökulmat ovat: Turvalliset ja terveelliset tilat -vastuullinen vuokranantaja, Rakentamisen pitkäkestoiset ja turvalliset ratkaisut, Yritysetiikka, Energiatohokkuus, materiaalitohokkuus, vastuulliset hankinnat, rahoituksen eettisyys ja vihreys, kansainvälistyminen, luonnonvarojen hyödyntäminen ja kompensatiot, kulttuuriperinnön säilyttäminen.

(Kohtien alakysymykset ovat apukysymyksiä, ja niitä hyödynnetään tarpeen mukaan).

1. Kerro omasta organisaatiostasi vastuullisuus tai kestävän kehityksen näkökulmasta.

Mikä on oma asemasi organisaatiossa?
 Pyrittekö noudattamaan vastuullisuuden periaatteita?
 Onko teillä kestävän kehityksen tavoitteita?
 Kuinka niitä johdetaan tai seurataan?

2. Kerro organisaatiosi yhteistyökumppaneista.

Millaisia kumppaneita teillä on?
 Mitä odotatte yhteistyökumppaneiltanne?
 Vaaditteko kumppaneiltanne kestävän kehityksen tavoitteiden tai periaatteiden noudattamista?

3. Kerro odotuksista SYK yhteistyölle.

Millaisia odotuksia sinulla on SYK yhteistyölle?
 Miltä yhteistyö näyttää esim. kolmen vuoden päästä?
 Mitä arvioisit, että organisaatiosi voisi tuoda yhteistyöhön?
 Kuinka yhteistyötä voitaisiin rakentaa yhdessä?

4. Kerro miten arvioit SYK brändiä.

Onko SYK mielestäsi vastuullinen toimija?
 Tuleeko mieleesi missä vastuullisuus näkyy ja missä taas ei?
 Miten arvioit SYK:n brändiä suhteessa kilpailijoiden brändiin?

5. Kerro mitä vastuullinen brändi merkitsee sinulle.

Mitä vastuullisuus merkitsee sinulle tai organisaatiollesi?
 Onko väliä, toimiiko SYK vastuullisin periaattein?
 Kuinka brändiä tulisi mielestänne rakentaa, jotta se palvelisi myös teitä teidän tavoitteissanne?

Ollaanko kiinteistöalalla valmiita maksamaan enemmän ympäristöystävällisestä tuotteesta tai palvelusta?

Näetkö riskejä, jos SYK kiinteistönomistajana ei ole vastuullinen?

6. Kerro SYK viestinnästä ja tiedon jakamisesta.

Kuinka olemme onnistuneet viestinnässä?

Oletteko saaneet meistä riittävästi tai liikaa tietoa?

Mitä voisimme tehdä paremmin mielestänne?

7. Miltä tulevaisuus voi näyttää vastuullisuuden näkökulmasta

Minkälaisia tulevaisuudennäkymiä liittyy kiinteistöalan vastuullisuuteen?

8. Onko muuta mitä haluaisit sanoa näistä teemoista tai ylipäänsä terveisiä SYK:lle.